

Tampereen yliopisto
Johtamiskorkeakoulu
Hallintotiede

MONIÄÄNINEN JOHTAMINEN
MONIAMMATILLISESSA TYÖRYHMÄSSÄ

Mia Kyrölä

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Johtamiskorkeakoulu, Hallintotiede
Tekijä	Kyrölä Mia
Tutkielman nimi	Moniääninen johtaminen moniammatillisessa työryhmässä
Pro gradu –tutkielma	61 sivua
Aika	Elokuu 2015
Avainsanat	Moniääninen johtaminen, moniammatillinen työryhmä

Tutkielman aiheena on moniääninen johtaminen moniammatillisessa työryhmässä. Sosiaali- ja terveydenhuollon toimintajärjestelmä on rakentumassa uudelleen organisaatioiden ja osaamisvaatimusten osalta, ja samalla myös johtamisen odotetaan uudistuvan. Muutoshaasteet vaikuttavat toimintoihin ja työryhmien käytäntöihin, ja vaativat erilaista johtamista kuin aikaisemmin. Toimintojen tehostaminen vaatii eri ammattiryhmien ja verkostojen yhteistyötä laajempien asiakokonaisuuksien hallitsemiseksi. Moniammatillisen yhteistyön lisääminen nähdään yhdeksi keinoksi vastata terveydenhuollon lisääntyvän yhteistyön ja kustannustehokkuuden haasteisiin. Johtajuudelta vaaditaan verkostomaisempaa ja vuorovaikutteisempaa johtamistapaa monimuotoisessa toimintaympäristössä. Moniääninen johtaminen rakentuu organisaation jäsenten yhteisvaikutuksesta, mahdollistaen moniäänisyyden vuorovaikutuksessa ja kaikkien äänten kuuluville saamisen. Moniääninen johtaminen luo yhden näkökulman johtamisen uudistamiseen.

Tutkimus toteutettiin Pirkanmaan Sairaanhoidopiirissä, Tampereen Yliopistollisessa Sairaalassa, toimialueella kolme. Tutkimuskohteena oli moniammatillisen työryhmän johtajana toimivia henkilöitä (N=7). Tutkimusmenetelmänä oli laadullinen teemahaastattelu, joka toteutettiin yksilöhaastatteluna. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää johtajanäkökulmasta millaisia haasteita moniääninen johtaminen kohtaa moniammatillisessa työryhmässä tässä toimintaympäristössä.

Tutkimuksen tuloksena moniäänisen johtamisen haasteeksi erikoissairaanhoidon moniammatillisessa työryhmässä nousi esiin organisaatorakenteet, vuorovaikutus sekä työryhmän jäsenten roolin ja vastuun määrittely. Eriarvoisuus ja ristiriidat estävät luottavaisen ilmapiirin syntymistä ja vaikeuttavat vastavuoroista vuorovaikutusta ja yhteistyötä tässä toimintaympäristössä.

SISÄLLYS

I. JOHDANTO	3
II. TUTKIMUKSEN PERUSVALINNAT	5
1 Tutkimuksen päätehtävä	5
2 Tutkimuksen tavoitteet	8
3 Tutkimuksen näkökulma	9
III. TUTKIMUKSEN METODOLOGISET VALINNAT	1
1 Metodina laadullinen teemahaastattelu.....	1
2 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti.....	3
3 Tutkimus kohteen kuvaus	5
IV. TUTKIMUKSEN TEOREETTISET VALINNAT	8
1 Moniammatillisuus	8
2 Tiimi	11
3 Asiantuntijuus	14
4 Vuorovaikutus.....	17
5 Dialogi	20
6 Moniääninen johtajuus.....	23
V. TUTKIMUKSEN EMPIIRINEN ANALYYSI.....	31
1 Tutkimuksen keskeiset tulokset ja johtopäätökset.....	31
1.1 Organisaatio rakenteet	31
1.1.1 Johtopäätökset.....	33
1.2 Vuorovaikutus.....	33
1.2.1 Johtopäätökset.....	37
1.2.2 Johtajan haasteet vuorovaikutuksessa.....	37
1.2.3 Johtopäätökset.....	41
1.2.4 Yksilön ja työryhmän haasteet vuorovaikutuksessa	42
1.2.5 Johtopäätökset.....	45
1.2.6 Sektorirajat ylittävän vuorovaikutuksen haasteet.....	46
1.2.7 Johtopäätökset.....	49
1.3 Roolien ja vastuun määrittely	49
1.3.1 Johtopäätökset.....	52
VI. LOPPUPÄÄTELMÄ	54
LÄHTEET.....	56
LIITE 1haastattelurunko.....	61

I. JOHDANTO

”Haemme työyhteisöömme esimiestä, jolla on vankkaa kokemusta asiakaspalvelusta sekä osaamista terveys- ja sosiaalihuollosta. Olet oma-aloitteinen, ihmisläheinen ja vuorovaikutustaitoinen ja sinulla on erinomaiset taidot ilmaista itseäsi suullisesti ja kirjallisesti. Odotamme sinulta joustavuutta, hyvää muutoksensietokykyä, oma-aloitteista organisointikykyä, sitoutunutta asennetta työhön. Esimiehenä toimit moniammatillisen tiimin jäsenenä ja teet yhteistyötä useiden eri tahojen kanssa, joten hyvät yhteistyötaidot auttavat tehtävän hoitamisessa. Arvostamme hyvää henkilöstöjohtamista, dynaamisuutta, ja tulostavoitteellisuutta.”

Näitä johtajalta vaadittavia ominaisuuksia on luettavissa ilmoituksissa, joissa haetaan henkilöä terveydenhuollon johtotehtäviin. Julkisella sektorilla eläkkeelle jäävien esimiesten määrä lisääntyy seuraavina vuosina, ja uusia johtajia tarvitaan muuttuviin organisaatorakenteisiin uusin johtamiskeinoin.

Sosiaali- ja terveydenhuollon toimintajärjestelmä on rakentumassa uudelleen organisaatioiden ja osaamisvaatimusten osalta, ja samalla myös johtamisen odotetaan uudistuvan. Terveys- ja terveydenhuollon muutokset ja erilaiset muutoshasteet muuttavat vakiintuneita toimintoja ja työryhmiä, ja vaativat erilaista johtamista kuin aikaisemmin. Toimintojen tehostaminen, asiakaslähtöisyyden ja verkostoitumisen lisääntyminen luovat uusia haasteita ja vanhoista käytännöistä luopumista. Tarvitaan eri ammattiryhmien ja verkostojen lisääntyvää yhteistyötä laajempien asiakokonaisuuksien hallitsemiseksi. Muutokset vaativat johtajalta laajaa kokonaiskäsitystä ja vuorovaikutusta eri näkemysten kokoamiseksi yhteen monimuotoisen toimintaympäristön hahmottamiseksi.

Terveys- ja terveydenhuollon muutos- ja ongelmien ratkaisutarve ovat kiinnittäneet huomion siihen, miten on johdettu aikaisemmin ja miten pitäisi johtaa tulevaisuudessa. Yksinkertaista ja selkeää vastausta ei ole monimuotoisessa toimintaympäristössä. Monia erilaisia johtamisoppeja on esitetty eri teoksissa ja tutkimuksissa johtamisen uudistamiseen. Terveys- ja terveydenhuoltojärjestelmän rakenteellisten muutoksien tarve, verkostoituminen sekä palveluiden kehittämistarve ovat lisänneet vuorovaikutuksen merkitystä ja luovat muutos- ja paineita perinteiseen johtamiseen.

Sosiaali- ja terveydenhuollossa perinteinen johtajuus on perustunut auktoritäärisyyteen ja hierarkiaan, ja nyt siitä ollaan siirtymässä vuorovaikutteisempaan ja osallistavampaan johtamiseen. Johtamisen haasteet ovat samalla kasvaneet ja johtajalta odotetaan strategia-, talous- ja henkilöstöjohtamista sekä muutosjohtamista. Monialaisuuden ja tiedon määrän lisääntyessä oman

alan osaamisen lisäksi tarvitaan laajempien kokonaisuuksien hallintaa. Rajojen madaltuessa ja yhteistyön levitessä yli sektori- ja organisaatiorajojen johtaminen vaatii konkreettisia uudistuksia ja kehittämistä.

Sosiaali- ja terveysjärjestelmä on rakentunut pala palalta vuosikymmenten saatossa. Erikoissairaanhoidon on rajautunut sektoreihin, ja muodostaa järjestelmästä pirstaleisen ja sen kehittämisestä haastavan. Sektoreiden pirstaleisuus tekee potilaan kokonaisvaltaisesta hoidosta haasteellista, kustannustehotonta ja vaikeuttaa joustavaa yhteistyötä yli rajojen. (Isoherranen 2012.)

Moniammatillisen yhteistyön lisääminen ja kehittäminen nähdään yhdeksi keinoksi vastata terveydenhuollon haasteisiin. Eri toimijoiden välinen yhteistyön kehittäminen on merkityksellistä, koska tulevaisuudessa yhä useampia palveluita viedään potilaan kotiin. Erilaisten palveluiden ja toimintojen yhteensovittamisella ja monialaisella yhteistyöllä säästetään aikaa ja se on kustannustehokasta. Tehtävien laaja-alaisuuden, tietomäärän lisääntymisen ja ammatillisten toimikuvien laajentumisen takia, tarvitaan eri alojen ihmisiä ja heidän hyvää yhteistyötä ja vuorovaikutusta laajojen kokonaisuuksien hallintaan. (Isoherranen, Rekola & Nurminen 2008; Isoherranen 2012.)

Johtajuuden uudistuminen vaatii myös asenteiden muuttumista johtajista ja johtajuudesta, enemmän verkostomaisempaan ja vuorovaikutteisempaan. Uudistuksiin ja kehittämiseen tarvitaan johtajien näkemyksiä käytännön työssä, millaiseksi he kokevat johtajuuden mahdollisuudet ja haasteet. Terveydenhuollon uudistaminen ja kehittäminen vaatii pitkäjänteisyyttä. Uudistusten tulisi perustua käytännön toiminnan tarpeisiin sekä haluttuun kehittämissuuntaan. Muutokset ja uudistukset voidaan nähdä uusina mahdollisuuksina, vaikka ne poissulkevat meille tuttuja, turvallisia ja vanhoja toimintamalleja.

Moniäänisen johtaminen terveydenhuollon eri ammattiryhmistä koostuvassa työryhmässä luo yhden näkökulman johtamisen uudistamiseen. Moniäänisen johtamisen peruselementit tukevat moniammatillisen työryhmän edellytyksiä ja myös terveydenhuollon johtajilta edellytettäviä ominaisuuksia. Tästä syystä on mielenkiintoista tutkia, miten erikoissairaanhoidon moniammatillisen työryhmän johtajat kokevat moniäänisyyden toteutuvan työssään ja mitkä asiat muodostavat haasteita moniäänisyydelle. Tutkimuksen tarkoituksena ei ole löytää ratkaisua terveydenhuollon johtamisongelmaan, vaan lisätä käytännön tietoa johtamistyönkehittämiselle tulevaisuuden muutoksia silmällä pitäen.

II. TUTKIMUKSEN PERUSVALINNAT

1 Tutkimuksen päätehtävä

Muutokset sosiaali- ja terveysalalla tuovat monia uusia tilanteita ja ongelmia ratkottavaksi. Perinteiset toimintamallit ja hierarkisuus eivät toimi monista toimijoista koostuvissa järjestelmissä ja asenteet johtajuuteen ja sen määrittelyyn ovat muuttumassa. Tarvitaan enemmän vuorovaikutusta ja yhteistoimintaa eri toimijoiden välille ongelmien ratkaisemiseksi. Samalla tarvitaan myös vahvaa asioiden johtamista sekä vuorovaikutukseen perustuvaa, kaikki näkemykset huomioivaa johtamista. (Rannisto, Nyholm & Stenvall 2011, 75 - 76.)

Moniammatillisen yhteistyön käsite on tullut Suomeen 1990-luvulla, ja sen rinnalla käytetään moniammatillisen tiimityön käsitettä. Käsitteenä moniammatillinen yhteistyö on epämääräinen ja sitä käytetään erilaisten yhteistyötapojen kuvaamisessa. Sitä voidaan tarkastella eri näkökulmista riippuen toimintaympäristöstä. Yhteistyöllä tarkoitetaan ihmisten välillä olevaa yhteistä työtä, suoritettavaa tehtävää, päätöksentekoa tai uuden näkökulman etsimistä. Sen toteuttamiseen käytetään yksilöiden tietoja ja taitoja yhdessä keskustellen. (Isoherranen 2005, 13 - 14.)

Organisaatiokulttuurin laajassa muutoksessa moniammatillisen yhteistyön mahdollisuus nähdään sosiaali- ja terveysalan kehitysvaihtoehtona. Moniammatillisen yhteistyön kehittäminen koetaan tärkeäksi, jotta yhteistyö toteutuisi tehokkaasti arjessa. Isoherranen (2012) on tutkinut väitöskirjassaan moniammatillisen yhteistyön käytännön soveltamisen haasteita ammattilaisten näkökulmasta. Tutkimuksen kautta kehitettiin yhteinen malli moniammatillisen yhteistyön kehittämisen kriteereistä.

Eloranta ja Kuusela (2011) ovat tehneet tutkimuksen, joka kohdistui moniammatillista yhteistyötä kartoittaneisiin hoitotieteellisiin opinnäytetöihin. Niiden opinnäytetöiden pohjalta he tutkivat moniammatillisen yhteistyön toteutumista ja sen edellytyksiä. Yhteistyön toteutumisen edellytyksiksi he loivat kaksi kategoriaa: yhteistyörakenteet ja yhteistyöprosessit.

Collin, Paloniemi ja Herranen (2012) ovat tutkineet moniammatillisen yhteistyön muotoja ja haasteita päivystystyön hoitoprosessissa lääkärien, hoitajien ja sihteerien näkökulmasta. Tutkimuksessa keskityttiin moniammatillisen yhteistoiminnan käytäntöihin, edellytyksiin, mahdollisuuksiin ja haasteisiin. Sen avulla pyrittiin selvittämään toiminnasta niitä kohtia, jossa moniammatillisen yhteistyö on tehokkain ja toimivin tapa. Tutkimuksen avulla tunnistettiin erilaisia moniammatillisen yhteistyön muotoja.

Markkola (2013) on tutkinut moniammatillista, ammattiryhmien välistä ja ammattirajat ylittävää yhteistyötä erikoissairaanhoidossa työryhmän jäsenten näkökulmasta. Tutkimuksessa kuvattiin eri ammattiryhmien käsityksiä ja kokemuksia moniammatillisesta yhteistyöstä. Tutkimuksen avulla pyrittiin määrittelemään tarkemmin yhteistyötä kuvaavia käsitteitä erikoissairaanhoidossa.

Väisänen (2007) on tutkinut moniammatillista tiimityötä ja johtamista A-klinikka säätiössä. Tutkimus kuvaa työntekijöiden ja johtajien kokemuksia moniammatillisen tiimityön toiminnasta ja johtamisesta. Tutkimuksessa arvioitiin yksilön olemista moniammatillisessa tiimissä, yksilöiden välistä dialogia, tiimin toimintaa sekä johtamista.

Johtajuutta on tutkittu paljon tiimien ja työryhmien yhteydessä eri näkökulmista. Muuttuvassa työympäristössä organisaatiota ei enää nähdä mekaanisena koneena. Organisaatio nähdään dynaamisena systeeminä, jota yhdistää erilaisten suhteiden verkostot. (Isoherranen 2012.) Moniammatillisuuteen ja tiimeihin on yhdistetty johtajuus, joka on dynaaminen vuorovaikutusprosessi. Johtajuus on jaettua ja se perustuu johtamiskäytäntöihin eri tasoilla ja vastavuoroiseen, tasa-arvoiseen ja alhaalta ylöspäin toteutuvaan vuorovaikutukseen, ja sitä kautta pyritään parantamaan ryhmän toimintaa. (Isoherranen 2012.) Laitinen (1999) on tutkinut johtajan näkökulmasta moniammatillisten tiimien johtamisen toteutumista ja sen eroa perinteiseen johtamiseen. Tutkimuksessa kuvattiin moniammatillisen johtamisen ulottuvuuksia, mahdollisuuksia ja haasteita.

Näitä edellä mainittuja tutkimuksia yhdistää tutkimustuloksissa ilmenneet yhteneväisyydet. Moniammatillisten työryhmien yhteistyömuodot ovat muotoutuneet vastaamaan toiminnan tarpeita. Moniammatillisen yhteistyön haasteina ja kehittämiskohteina todettiin organisaatorakenteet, vastuun ja roolien selkeys, vuorovaikutus ja yhteistyö. Johtamisen haasteeksi todettiin vastuun jakaminen sekä henkilöstön ja asioiden johtaminen. Lisäksi korostuvat johtajan yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot ja kannustaminen. Yksilötasolla haasteena olivat työryhmäläisten reflektointikyky ja vuorovaikutustaidot. Näiden tutkimusten nojalla on kiinnostavaa tutkia mitä haasteita moniammatillinen työryhmä voi asettaa moniääniselle johtamiselle.

Moniäänisessä johtamisessa organisaatiotodellisuus rakentuu kaikkien organisaation jäsenten yhteisvaikutuksesta. Se korostaa kaikkien äänien kuulemistä organisaatiossa, ja johtajan ääni on yksi muiden seassa. Jokaisella on vastuu oman äänen esille tuomisesta ja kuulumisesta työyhteisössä. Yhteinen kannustaminen myös eriävien ja hiljaisten äänten kuuluville saamiseksi on perusteltua laajan kokonaisnäkemyksen kannalta. Johtaja kannustaa ja rohkaisee moniäänisyyteen

sekä järjestää mahdollisuuksia vuorovaikutukselle. Muutoksissa ja uudelleen organisoinnissa johtaja mahdollistaa erilaisten äänten yhdistämisen. (Rannisto ym. 2011, 75 -76.)

Rannisto, Nyholm ja Stenvall (2011) ovat tutkineet moniäänisen johtamisen mahdollisuuksia kuntajohtamisen kehittämisessä ja uudelleenmäärittelyssä Tampereen kaupungin paikallis-hallinnossa. Tutkimuksessa kuvattiin mitä moniääninen johtaminen tarkoittaa julkisen organisaation käytännön johtamisessa ja sen suhdetta kokonaisuuden johtamiseen sekä miten ne käytännön työssä liittyvät toisiinsa. Moniäänistä johtamista ja kokonaisuuden johtamista tutkittiin keskijohdossa toimivien esimiesten kokemusten kautta. Tutkimuksen kautta tarkasteltiin miten esimiehet tulkitsivat johtamistyötä, ja millaisen roolin he antoivat moniääniselle johtamiselle omassa työssään.

Hujala (2008) on tutkinut väitöskirjassaan johtamisen moniäänisyyttä hoivayrityksissä. Tutkimus kohdistui hoiva-alan omistajayrittäjiin ja sen työntekijöihin. Tutkimuksessa pyrittiin ymmärtämään johtamisen moniäänisyyden rakentumista vuorovaikutuksessa sekä syventämään ymmärrystä johtamiseen liittyvään vuorovaikutukseen. Vuorovaikutuksen tarkastelun kautta avattiin johtamisen moniäänisyyden käsitettä. Tutkimuksen lähtökohtana oli kyseenalaistaa perinteiset ja itsestään selvät johtamisteorioiden taustaoletukset ja tarjota uusia näkökulmia johtamistutkimukselle.

Näissä moniäänisen johtamiseen liittyvissä tutkimuksissa yhdistyy vuorovaikutuksen merkitys moniäänisyyden kuuluville saamiseksi. Se edellyttää vuorovaikutukseen kannustavaa johtamista ja moniäänisyyden mahdollistamista ja hyväksymistä. Se vaatii kaikilta työyhteisön jäseniltä vastuuta ja aktiivista osallistumista ja johtajalta kokonaisuuden hallintaa. Nämä moniäänisen johtamisen tutkimukset nostavat esiin samoja vuorovaikutuksen ja johtamisen elementtejä kuin moniammatillisen työryhmän tutkimuksissa nousi esiin.

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan moniäänistä johtamista moniammatillisessa työryhmässä erikoissairaanhoidossa. Moniammatillisen työryhmän toiminta on vuorovaikutteista ja sisältää useita ääniä, joiden kuuluville saaminen on tärkeää. Moniäänisen johtamisen tarkasteleminen tässä toimintaympäristössä kuvaa sen tuomia haasteita johtaja näkökulmasta. Yhdistyykö tässä tutkimuksessa kuvatut haasteet ja mahdollisuudet aikaisempien tutkimuksien näkemyksiin vahvistaen niitä.

Vuorovaikutuksen merkityksen lisääntyessä julkisen sektorin johtamisessa, on mielenkiintoista tutkia, voisiko moniääninen johtaminen nousta merkittävämpään rooliin julkisen sektorin johtamisessa. Miten moniääninen johtaminen julkissektorilla ilmenee, mikä sen merkitys on moniammatillisen työryhmän johtamisessa ja mitä haasteita ja mahdollisuuksia sillä on julkisen

terveydenhuollon johtamistapana. Moniäänisellä johtamisella, kokonaisuuden hallinnalla ja moniammatillisella työyhteisöllä on useita yhdistäviä tekijöitä. Näissä kaikissa on tärkeää vastavuoroinen, luottamuksellinen yhteistyö ja vuorovaikutus, ja niissä korostuu eri näkemysten merkitys kokonaisuuden kannalta. Samoin näiden toiminta- ja johtamisympäristöt ovat usein moniulotteisia ja useita eri toimijoita sisältäviä. Näiden yhdistäminen voi tuoda uusia näkemyksiä myös moniammatillisen työryhmän johtamiseen. Julkissektorin johtamistapojen kehittäminen ja uusien toimintamallien muotoutuminen luo tarpeita myös moniääniselle johtamiselle.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kuvata moniammatillisen työryhmän moniäänistä johtamista johtajien kokemana. Tutkimuksen empiirinen osa suoritetaan Pirkanmaan sairaanhoitopiirissä haastattelututkimuksella moniammatillisen työryhmän johtajana toimiville henkilöille.

2 Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksella voidaan eri tavoin kuvailla, selittää tai arvioida tutkimuksen pääongelman vastaukseen tarvittavaa tietämystä. Tutkimuksen tavoitteena voi olla kuvaus, selitys tai selvitys. Tutkimus voi olla myös ennustavaa (prediction), diagnostisoivaa, exploratiivista (explorative) tai arvioivaa (evaluation). (Harisalo, Keski-Petäjä & Talkkari 2002, 23 - 25).

Selvitys voi olla tutkimuksen ongelma-alueen tai tilanteen kartoittaminen, päätöksenteon valmistelu, ristiriitojen ratkaisumahdollisuuksien etsiminen, muutoksien ennakointi tai siihen varautuminen. Kuvauksen avulla voidaan tehdä ymmärrettäväksi uusi tilanne tai ongelma. Kuvaus luo perustan selittävälle tutkimusotteelle. Selityksellä on tarkoitus osoittaa onko tietyillä asioilla riippuvuutta keskenään, ja miten se ilmenee. (Harisalo ym. 2002, 23.)

Exploratiivinen tutkimus tarkoittaa kuvausta ja sen perusteella tehtäviä selityksiä, mitkä eivät vastaa kausaalisen selityksen vaatimuksia. Sen tavoitteena voi olla ongelma-analyysin syventäminen uusiksi kysymyksiksi, tutkimusta ohjaavien hypoteesien etsiminen, vakiintuneen tietämyksen kriittinen arviointi, uusien teoreettisten perusteiden kartoittaminen tai uusien ideoiden tai muotojen hahmottaminen. Diagnostinen tutkimustavoite etsii syitä ja ratkaisuja, jotka voisivat selittää kiinnostuksen kohteena olevaa ilmiötä. Ennustava tutkimusote selvittää kuinka kiinnostuksen kohde ilmiönä kehittyy tulevaisuudessa. Arviointi selvittää ilmiöstä, mitä on tehty ja saatu aikaan. (Harisalo ym. 2002, 24 - 25.)

Tämän tutkimuksen tavoitteena on kuvata moniammatillisen työryhmän ja moniäänisen johtamisen käsitettä. Haastattelututkimuksen kautta on tarkoitus selvittää johtajien näkemyksiä siitä, millaisia haasteita moniammatillinen työryhmä asettaa moniääniselle johtamiselle. Tutkimuksen avulla voidaan löytää moniammatilliseen työryhmän toimintaan liittyviä ongelmakohtia. Johtajana toimivat arvioivat moniäänisen johtamisen merkitystä ja sitä mahdollistavia tekijöitä työryhmässä. Tutkimuksen avulla pyritään löytämään moniäänisen johtamisen haasteita ja ongelmakohtia moniammatillisessa työryhmässä. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten Tampereen yliopistollisessa sairaalassa moniammatillisen työryhmän johtajat kuvaavat ja arvioivat moniammatillista työryhmää ja sen moniäänistä johtamista.

Tavoitteen avulla voidaan kuvata, mitä haasteita johtajat arvioivat moniammatillisen työryhmän asettavan johtamiselle ja millainen merkitys johtajien mielestä moniäänisellä johtamisella on työryhmässä. Minkälaisia haasteita ja ongelmakohtia moniääninen johtaminen voi luoda työryhmässä johtajien mielestä. Tutkimuksen käytännöllisinä tavoitteina on lisätä tietoa käytännön johtamistyön kehittämiseksi erikoissairaanhoidon moniammatillisessa työryhmässä.

Tutkimuskysymys on

Millaisia ongelmakohtia moniäänisessä johtamisessa on erikoissairaanhoidon moniammatillisessa työryhmässä?

3 Tutkimuksen näkökulma

Moniammatillista työtä ja sen johtamista voidaan tutkia useasta näkökulmasta esim. organisaatio strategian, eri ammattiryhmien, verkoston tai asiakasnäkökulmasta. Strategianäkökulmasta voidaan tutkia tavoitteen kirkastamista tai toiminnan selkiyttämistä. Eri ammattiryhmien näkökulmasta voidaan selvittää miten eri ammattiryhmät kokevat työryhmän johtamisen. Heidän mielipiteidensä kautta voidaan selvittää eri ammattiryhmien välisiä eroja johtamisnäkemyksistä, ja saadaan moniammatillista käytännöntyötä tekevien ajatuksia johtajuudesta.

Asiakasnäkökulmasta voidaan saada kuvauksia yhteistyön prosesseista ja niiden yksilöllisestä merkitysevyydestä. Moniammatillinen yhteistyö ja johtaminen eivät välttämättä tule asiakkaalle esiin asiakastilanteessa kuten käytännön työssä laajimmillaan. Käytännön työn toteutumisen ja johtamisen hahmottaminen voi olla vaikeaa.

Verkostonäkökulma tuo esille eri sektoreilta tai organisaation ulkopuolelta yhteistyötä tekevien näkemyksiä johtajuudesta moniammatillisessa työryhmässä julkisella sektorilla. Se tuo tietoa

johtajuudesta eri toimialojen ja organisaatiomallien näkökulmasta sekä näkemyksiä yhteistyön johtamiselle.

Tähän tutkimukseen on valittu moniammatillisen työryhmän johtajanäkökulma koska se palvelee tutkimuskysymyksen asettelua. Tutkimuksessa keskitytään johtajien näkemysten ja kokemusten kautta kuvaamaan moniammatillisen työryhmän merkitystä ja toiminnan haasteita ja löytämään moniäänisen johtamisen mahdollisuuksia ja haasteita moniammatillisen työryhmän johtamisessa julkisella sektorilla. Haastattelututkimukseen osallistuvat toimivat moniammatillisen työryhmän johtajina erikoissairaanhoidossa. Tutkimalla moniammatillisen työryhmän johtamista johtajanäkökulmasta saadaan tutkimuksen tavoitteen mukaista tietoa moniäänisen johtamisen mahdollisuuksista ja edellytyksistä tässä toimintaympäristössä.

III. TUTKIMUKSEN METODOLOGISET VALINNAT

1 Metodina laadullinen teemahaastattelu

Tämä tutkimus on empiirinen, joka pyrkii kuvailemaan tietyn ilmiön tunnuspiirteitä. Tässä tutkimuksessa on päädytty kvalitatiiviseen eli laadulliseen tutkimukseen koska se tuo esiin tutkittavien näkemyksiä ja palvelee paremmin tutkimusongelmaa.

Tutkimusmenetelmän valitsemiseen vaikuttaa tutkimusongelma ja tutkittava kohde. Tutkimuksen tyyli voidaan jakaa teoreettisiin ja empiirisiin tutkimuksiin. Teoreettinen tyyli keskittyy käsitteisiin, näkökulmiin ja teorioihin liittyviin kysymyksiin. Tutkimusaineisto koostuu aikaisemmista tutkimuksista ja niitä analysoidaan, jäsennetään tai tulkitaan uudelleen. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 13 - 19.)

Empiirinen eli kuvaileva tutkimus vastaa kysymyksiin: mitä, kuka, millainen, miten, missä tai milloin. Sen avulla kuvataan ilmiötä, tilannetta, tapahtumaa tai muita tunnuspiirteitä. Tutkittavasta kohteesta haetaan tietoa jollakin systemaattisella tiedonhankintamenetelmällä. Tutkimusongelman asettamiseen ja tulosten analyysissä käytetään hyväksi aikaisempaa teoreettista tietoa. Kuvailevan tutkimuksen kattavuus vaatii laajan empiirisen aineiston. (Hirsjärvi ym. 2011, 13 - 40.)

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus pyrkii ymmärtämään ja tulkitsemaan tutkittavaa ilmiötä. Laadullisen tutkimuksen kautta voidaan päästä lähelle yksilön elämismailmaa. Se vaatii vahvan teoreettisen pohjan, jotta tutkittava asia ei perustu mielipiteisiin. Tutkimuksen käsitteet ja tulkinnat nousevat empirian ohjaamana ja siksi tutkijalta vaaditaan avointa mieltä ilmiöön tutustuessa. Tutkijalta edellytetään luovuutta ja rohkeutta kohdata tutkittavia ilman valmiita oletuksia. Tutkijan roolina on tulkita ilmiötä ilman asenteita ja ennakkoluuloja. (Hirsjärvi ym. 2011, 21 – 40; Alasuutari 2007, 31 – 54.)

Laadullisessa tutkimuksessa on erilaisia lähestymistapoja ja ne voidaan jakaa mielenkiinnon kohteiksi seuraavasti: kielen piirteisiin, säännönmukaisuuksien etsimiseen, tekstin tai toiminnan merkityksen ymmärtämiseen ja reflektioon. Tutkimuksessa pyritään menemään asian taakse ja tehdä havainto. Havainto on johtolanka, joka johdattaa tutkimuksen johtopäätöksiin tai toimii tutkimushypoteesin todisteena. Laadullisen tutkimuksen aineistoa voidaan tarkastella eri näkökulmista ja tuottaa havaintoja. Analysointi ja tulkintamahdollisuuksia on paljon, aineiston paikkaa ilmiön kokonaisuudessa ajatellen. (Alasuutari 2007, 44 – 54; Hirsjärvi ym. 2011, 155 – 183; kts. myös Metsämuuronen 2005.)

Laadullisessa tutkimuksessa vaaditaan myös tutkimuksen toistettavuutta. Aineisto ja sen johtopäätökset sekä päätelmät täytyy esittää perustellusti, jotta toisessakin tutkimuksessa voidaan päätyä osaksi samoihin päätelmiin. Toistettavuuden vaatimus ei ole ristiriidaton, koska se perustuu tulkinnalle ja ainutkertaisuudelle. Laadullista tutkimusta voidaan pitää ainutkertaisena, ei toistettavana totuutena tutkittavasta elämismaailmasta. (Alasuutari 2007, 77 - 89.)

Tutkimuksen havaintoja tarkastellaan ainoastaan tietystä tarkasti määritellystä näkökulmasta ja sitä nimitetään teoreettiseksi viitekehykseksi. Teoreettisen viitekehyksen ja metodin tulee olla sopusoinnussa. Selkeän tutkimusmetodin avulla aineiston havainnot voidaan erottaa tutkimustuloksista. Metodi muodostuu niistä käytännöistä ja havainnoista, joiden kautta tutkija tuottaa havaintoja. Havaintoja voidaan muokata ja tulkita selkeästi määriteltyjen sääntöjen mukaan. Ilman selkeää määriteltyä metodia ja sääntöjä tutkimus voi kääntyä omien olettamusten empiiriseksi todisteluksi. (Alasuutari 1999, 82 - 84.)

Haastattelun kautta pyritään saamaan tutkimusaiheesta mahdollisimman luotettavaa ja pätevää tietoa. Haastattelussa on olennaista miten haastattelija osaa tulkita vastauksia kulttuuristen merkitysten valossa. Haastateltava nähdään subjektina, ja hän saa tuoda itseään koskevia asioita vapaasti esiin. Tutkija välittää kuvaa haastateltavan näkemyksistä ja kokemuksista. (Hirsjärvi ym. 2000, 42 - 43.)

Tutkimushaastatteluja voidaan erotella sen perusteella, kuinka kiinteästi kysymykset on muotoiltu ja miten tutkija jäsentää tilannetta. Teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu on keskustelua ja vuorovaikutustilanne, jota tutkija ohjaa. Se etenee tiettyjen keskeisten teemojen varassa, mutta niiden järjestys tai laajuus vaihtelevat eri haastatteluissa. Keskeiset teemat perustuvat tutkimuksen viitekehykseen. Haastattelun avulla pyritään löytämään tutkimuksen kannalta merkittäviä vastauksia ongelmanasettelun tai tutkimustehtävän mukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2011, 47 - 48; kts. myös Eskola & Vastamäki 2007; Tuomi & Sarajärvi 2009.)

Teemahaastattelussa voidaan puhua vapaamuotoisesti, ja se tuo haastateltavien äänen kuuluviin. Keskeiset teemat takaavat sen, että haastateltavat puhuvat samoista asioista. Teemarungossa voi olla kolmentasoisia teemoja. Ylimmällä tasolla ovat laajat teemat, joista keskustellaan. Toisella tasolla ovat teemaa tarkentavat kysymykset ja kolmannella tasolla yksityiskohtaiset pikkukysymykset. (Hirsjärvi ym. 2011, 47 – 48; kts. myös Eskola ym. 2007.)

Haastattelu on joustavaa, koska haastattelija voi toistaa kysymyksen, selventää sanamuotoja ja oikaista väärinkäsityksiä. Kysymykset voidaan esittää tutkijan päättämässä järjestyksessä. Haastattelukysymykset on hyvä antaa haastateltaville etukäteen luettaviksi. Haastattelu voidaan

toteuttaa yksilöhaastatteluna, parihaastatteluna tai ryhmähaastatteluna. Yksilöhaastattelu on tavanomaisin, ja sen avulla jokaisen haastateltavan mielipide saa samanlaisen painoarvon. Ryhmähaastattelussa ihmisten mielipiteet vaikuttavat omiin ja ryhmän vuorovaikutuksessa syntyy yhteinen näkemys. Ryhmähaastattelun avulla saadaan nopeasti tietoa useilta haastateltavilta. (Hirsjärvi ym. 2000, 61 – 63; Tuomi ym. 2009).

Tämä tutkimus on kartoitusta moniäänisen johtamisen haasteista erikoissairaanhoidon moniammatillisessa työryhmässä sekä kuvausta toiminnan haasteista käytännön johtamisessa johtaja näkökulmasta. Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmä on puolistrukturoitu teemahaastattelu, jossa ollaan vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa. Tähän menetelmään on päädytty, koska haastattelussa on enemmän mahdollisuuksia tulkita kysymyksiä, ja se on menetelmänä joustavampi. Teemahaastattelu sallii tarkentavat kysymykset, kysymysten järjestystä voidaan vaihdella tilanteen mukaan ja sen avulla saadaan kuvailtua tutkittavaa ilmiötä. Tämä menetelmä tukee tutkimusongelman ratkaisua. Kyselylomaketta käyttäen, kysymyksiä voidaan ymmärtää väärin ja tarkentavia kysymyksiä ei voida esittää.

Tämä tutkimus on toteutettu yksilöhaastatteluna, koska sen avulla saadaan tutkimuksen johtaja näkökulma parhaiten esille ja se palvelee parhaiten tutkimuskysymystä. Haastateltavat saivat haastattelun teemarungon etukäteen luettavaksi. Haastattelurungon kysymykset oli suunniteltu keskeisten teemojen mukaan ja haastattelun tueksi oli tarkentavia sekä pikkukysymyksiä. Teemahaastattelu mahdollisti etenemisen tutkimusteemojen mukaan sekä tarkentavien lisäkysymysten esittämisen haastattelun aikana, ja se helpotti aiheessa pysymistä sekä tiedon syventämistä. Teemahaastatteluun päädyttiin, koska se vaikutti parhaimmalla tavalla saada tietoa moniammatillisen työryhmän moniäänisestä johtamisesta. Sen avulla saadaan haastateltavan johtajan ääni kuuluviin.

2 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksen tarkoituksena on paljastaa haastateltavien käsityksiä ja heidän maailmaansa niin hyvin kuin mahdollista. Tutkijan tulisi ymmärtää tutkimaansa ilmiötä ja kuvata se niin, että se säilyttää oman merkitysyhteytensä. Tutkimukseen vaikuttaa kuitenkin tutkija jo tietojen keruuvaiheessa, ja tutkimus on tutkijan tulkintaa ja käsitteistöä, johon hän soveltaa tutkittavien käsityksiä. Tutkittavan täytyy pystyä dokumentoimaan, selittämään luokittelun ja kuvaamisen sekä perustelemaan menetelmänsä uskottavasti. Silti toinen tutkija voi päätyä erilaiseen tulokseen, ilman että, se on tutkimusmenetelmän heikkoutta. (Hirsjärvi ym. 2011, 186 – 189.)

Tutkimuksen reliabiliteetillä ja validiteetillä pyritään tutkimuksen laaduntarkkailuun. (Hirsjärvi ym. 2011, 184 – 190.) Laadullisella tutkimuksella voidaan edistää tukittua tietoa myös käytännössä. Laadullisessa tutkimuksessa esitetään oikeita kysymyksiä ja halutaan oikeita vastauksia tutkittavasta ilmiöstä, tarkoituksena mennä syvemmälle ja oppia kokemuksen yksityiskohdista. (Sandelowski 2004, 1366 - 1386.)

Haastattelututkimuksen laadukkuutta voidaan varmistella etukäteen huolellisella suunnittelulla esim. haastattelurungon tekemisessä ja haastattelumateriaalin ja tarvittaessa lisämateriaalin lähettämällä haastateltaville. Tutkimuksen aikana voidaan huolehtia, että tutkimusvälineistö on kunnossa, tilat varatut haastattelulle ja kaikki haastattelua varten tarvittava välineistö mukana. Haastattelujen jälkeen aineisto litteroidaan keskusteluanalyysin vaatimalla tarkkuudella. (Hirsjärvi ym. 2011, 184 – 190.)

Reliabiliteetti voidaan määritellä siten, että kahdella rinnakkaisella tutkimusmenetelmällä saadaan sama tulos. Täsmälleen samaa tulosta ei oleteta, koska ihmisen käyttäytyminen on riippuvainen tilanteesta ja vaihtelee ajan ja paikan suhteen. Tähän liittyviä tuloseroja pidetään muuttuneiden tilanteiden seurauksena, ei menetelmän heikkoutena. Näistä syistä kuitenkin tulisi suhtautua tietyin varauksin käytettävissä oleviin reliabiliteetin määrittämistapoihin. Reliabiliteetti haastattelu-tutkimuksessa tarkoittaa sitä, onko kaikki aineisto otettu huomioon, onko tiedot litteroitu oikein ja heijastavatko tulokset mahdollisimman pitkälle tutkittavien ajatusmaailmaa. Luotettavuutta ilmentää myös tutkimuksen toteuttamisen ja sen vaiheiden selostamisen tarkkuus. Aineistosta tehtävät tulkinnot ja päätelmät on perusteltava esim. suoraan lainauksin. (Hirsjärvi ym. 2011, 185 - 186; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010.)

Tässä tutkimuksessa on noudatettu laadullisen tutkimuksen menetelmää teoreettisessa ja empiirisessä osuudessa. Teoreettisessa osuudessa on perusteltu määriteltyjen käsitteiden valinnat ja määritelmässä on pyritty tarkkuuteen muiden tieteiden edustajien ajatuksia kunnioittaen. Tutkimuksen tulokset on pyritty esittämään selkeästi, että lukija ymmärtää miten tutkimusanalyysi on tehty ja mitä vahvuuksia ja rajoituksia siinä mahdollisesti on. Tutkimuskohteen kuvauksessa on kerrottu haastatteluihin liittyvistä yksityiskohdista, haastattelupaikkojen valinnoista ja osallistujien valintaan liittyvistä tekijöistä.

Validiteetti voidaan jakaa kahteen päätyyppiin: tutkimusasetelmavaliidius esim. rakennevalidiidius ja mittausvalidiidius esim. ennustevalidiidius. Rakennevaliditeetti määrittelee käytetäänkö tutkimuksessa niitä käsitteitä, jotka heijastavat tutkittavaa ilmiötä. Onko tutkittu sitä mitä on tarkoitettu tutkittavan? Ennustevaliditeetti määrittää miten yhdestä tutkimuskerrasta pystytään ennustamaan

myöhempien tutkimuskertojen tulos. Se pystyy huomioimaan ihmisen muuttumisen ja muuttuneet olosuhteet, ja se ei ole välttämättä riippuvainen mittaamisesta. Validius voidaan todeta vertailemalla tutkimustuloksia muista lähteistä saatuihin tietoihin. Tietojen yksimielisyydellä voidaan todeta tulkinnan saaneen vahvistusta. Toisaalta on huomioitava, että ihmisten käsitykset vaihtelevat samasta asiasta lyhyelläkin ajalla. (Hirsjärvi ym. 2011, 186 - 190.)

Rakennelähditeetti tässä tutkimuksessa tarkoittaa sitä, että onko tutkija tutkinut sitä mitä on halunnut tietää eli johtajien kokemuksia moniäänisen johtamisen mahdollisuuksista ja haasteista moniammatillisen työryhmän johtamisessa. Tässä tutkimuksessa on pyritty varmistamaan validiteettia tutkimusprosessin tarkalla kuvauksella. Tuotettu tutkimustulos on haasteltavien tuottamaa, ei tutkijan muokkaamaa. Tutkija on pyrkinyt sulkemaan ennakkokäsitykset taka-alalle pohtimalla ilmiötä eri suunnista. Tämän tutkimuksen tulokset eivät ole yleistettävissä, mutta tulokset saivat tukea kirjallisuudesta saaduista tuloksista.

Tutkimus suoritettiin hyvän eettisen käytännön mukaisesti ja siinä noudatettiin tarkkuutta, huolellisuutta ja rehellisyyttä. Tutkimuslupa haettiin sairaanhoitopiiriltä, jonka alaisuudessa erikoissairaanhoidon sairaala toimii. Osallistujaehtokkain otettiin yhteyttä sähköpostitse. Samalla he saivat tiedotteen tutkimuksesta, josta kävi ilmi tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuksen eteneminen. Heidän oli mahdollista pyytää lisätietoa aiheesta. Tutkimuksiin osallistuminen oli vapaaehtoista ja tutkittavien anonymiteetti säilytettiin. Vain tutkijalla oli tiedot haastateltavista sekä nauhoitetusta materiaalista. Haastatelluille henkilöille annettiin tunnuskoodi ja tieto säilytetään koodattuna tutkimustiedostossa. Yksittäinen henkilö ei ole tunnistettavissa ilman koodiavainta. Tutkimusaineisto on tutkijan säilytettävänä, tietoja ei anneta ulkopuolisille henkilöille. Tutkimustiedostoa säilytetään viisi vuotta, jonka jälkeen se hävitetään.

Tutkimus on pyritty toteuttamaan tieteellisesti hyväksytyn käytännön mukaisesti loukkaamatta ketään. Lähdeviittaukset on tehty niin, että alkuperäinen tietolähde on löydettävissä. Tietoja on käytetty vääristelemättä tiedon alkuperää ja välttämällä luvaton lainaamista viittaamalla lähteen alkuperään. Tutkimuksen toivotaan antavan lisätietoa jatkotutkimuksille sosiaali- ja terveydenhuollon moniammatillisten työryhmien johtamisessa.

3 Tutkimus kohteen kuvaus

Tutkimuslupa haettiin Tampereen Yliopistollisen sairaalan Terveystieteelliseltä koulutus-, tutkimus- ja kehittämisryhmältä. Tutkimuslupa hyväksyttiin ja tutkimus tehtiin hyvää tieteellistä käytäntöä

noudattaen. Tutkimukseen osallistujat valittiin tarkoituksenmukaisesti moniammatillisen työryhmän johtajana toimivia henkilöitä, ja osallistuminen oli vapaaehtoista.

Haastateltaviin otettiin yhteyttä sähköpostitse ja he saivat tiedotteen tutkimuksesta. Heillä oli mahdollisuus saada lisätietoa aiheesta pyytessään. Ennen haastattelua osalle haastateltavista lähetettiin lisätietoa tutkimusaiheesta, heidän pyynnöstään. Haastattelussa oli käytössä teemarunko, jonka haastateltavat saivat etukäteen tutustuttavaksi. Haastattelun teemarungossa oli kysymyksiä moniammatillisuudesta sekä moniäänisestä johtamisesta sekä lyhyet käsitteen määrittelyt. Teemarungon oli hyväksynyt tutkimusprosessia ohjaava Professori Jari Stenvall.

Tutkimus toteutettiin Pirkanmaan Sairaanhoidopiirissä, Tampereen yliopistollisessa sairaalassa, Toimialueella kolme. Kahdeksalle moniammatillisen työryhmän johtajalle lähetettiin sähköpostikysely halukkuudesta osallistua haastateltavaksi. Seitsemän johtajaa suostui haastateltavaksi, ja ainoastaan yksi johtaja oli estynyt osallistumaan haastatteluun, työkiireiden ja loman alkamisen vuoksi. Haastattelut sijoituivat ajallisesti kesäloma-aikaan, ja haastattelujen helppo toteutuminen yllätti positiivisesti.

Haastatteluja oli seitsemän kappaletta, ja ne kestivät ½ h - 1¼ h. Haastattelut toteutettiin kesäelokuun aikana 2014 Tampereen Yliopistollisen sairaalan tiloissa yksilöhaastatteluina, ja ne nauhoitettiin. Haastattelut tehtiin rauhallisissa tiloissa, joissa ei ollut häiriötekijöitä. Haastatteluiden jälkeen haastateltavien kanssa sovittiin, että heihin ollaan yhteydessä, mikäli tulee vielä kysyttävää. Tutkimukseen osallistujien anonymiteetti säilytettiin.

Kaikkien haastateltavien työryhmät koostuivat useammalta eri hallinnon alalta. Poikkihallinnollisessa moniammatillisessa yhteistyössä eri ammattiryhmillä on eri esimiehiä, ja haastateltavien rooli on ohjata työryhmän toimintaa ja toimia esimiehenä osalle työryhmän jäsenistä. Tutkimuksen moniammatilliset työryhmät ovat muotoutuneet organisaation eri tarpeista, ja ovat usein muodostuneet eri sairausryhmien ympärille. Ne sisältävät eri ammattiryhmiä, lääkäreitä, erityistyöntekijöitä (puheterapeutti, sosiaalityöntekijä, fysioterapeutti, toimintaterapeutti jne.), sairaanhoitajia, neuropsykologeja, osastonsihteereitä, laitospulaisia jne. Kaikissa työryhmissä on tarpeen mukaan myös muita eri erikoisalojen asiantuntijoita.

Yhteistyöverkosto toisilla työryhmillä on varsin laaja, ja ryhmillä on henkilökohtaisia verkostoja oman ammattiryhmän sisällä sekä koko työryhmää koskettavia laajempia verkostoja. Verkostot sisältävät pääasiassa organisaation sisältä eri toimialueilta tai erikoisalueilta yhteistyökumppaneita, mutta myös organisaation ulkopuolella on laajoja verkostoja ja vakituksia yhteistyökumppaneita.

Tutkimuksessa olevien moniammatillisten työryhmien toiminta vaihtelee laajuuden ammattiryhmien ja kokoontumisten määrän suhteen. Yhteistä ryhmille on eri ammattiryhmät, tarpeeseen ja säännöllisiin tapaamisiin perustuva toiminta. Ryhmien toiminnan tavoitteena on koota eri ammattiryhmien näkökulmia ja niiden kautta luoda yhteinen tavoite tai tehdä päätös. Osa työryhmistä toimii poliklinikoiden tai osastojen sisällä omana toimintana, mutta osa työryhmistä koostuu eri työyksiköistä ja toimii yhteistyössä tietyn potilasryhmän hoitamisessa.

Tapaamiskertojen määrä vaihtelee toiminnasta riippuen, yhdestä kerrasta useampaan viikossa. Työryhmien työskentelyn kehittämiseen on säännöllisiä, erikseen varattuja aikoja. Työskentely vaihtelee toiminnasta ja käytännöistä riippuen. Eri ammattiryhmien kesken tehdään yhteisvastaanottoja tai jokainen ammattiryhmä tutkii erikseen ja lopuksi kokoonnutaan yhteen kartoittamaan tilanne eri näkökulmista. Toiminnasta ja tarpeesta riippuen ryhmän yhteisessä kokoontumisessa voi olla mukana myös potilas ja omaisia sekä yhteistyökumppaneita verkostoista.

IV. TUTKIMUKSEN TEOREETTISET VALINNAT

1 Moniammatillisuus

Moniammatillisen työryhmän käsite on varsin monimerkityksellinen ja epämääräinen, sitä voidaan purkaa esim. moniammatillisen yhteistyön käsitteellä. Se vakiintui Suomessa 1990-luvulla eri asiantuntijoiden ja ammattiryhmien yhteistyön kuvauksissa, ja sitä käytetään kuvaamaan eri ammattiryhmien yhteistyötä, ja sitä voidaan tarkastella monista eri näkökulmista. (Isoherranen ym. 2008, 33 - 34; kts. myös D'Amour & Oandasan 2005; Nikander 2003; Rekola & Nurminen 2008; Thylefors, Persson & Hellström 2005.)

Seuraavassa Isoherrasen kirjasta muutamia erilaisia moniammatillisen yhteistyön määritelmiä, joista heijastuu erilaisia näkökulmia ja yhteistyön erilaisia toimintaympäristöjä.

Moniammatillinen, monitieteinen ja monitoimijainen työ tarkoittaa sitä, että useat ammattiryhmät sopeuttavat roolejaan ottaen huomioon toiset ammattiryhmät, joiden kanssa he ovat vuorovaikutuksessa. Samalla he yhdistävät ja sopeuttavat tietojaan ja taitopohjiaan sekä toimijavastuitaan.

Moniammatillisessa yhteistyössä päätöksenteko, tehtävien suorittaminen ja vastuu on jaettu jokaiselle työryhmän jäsenelle. Jotta asetetut tavoitteet saavutetaan, on jokainen moniammatillisen työryhmän jäsen ja potilas/asiakas vastuullinen tuomaan esiin oman asiantuntijuutensa.

Moniammatillisessa yhteistyössä eri ammattiryhmien taitotieto yhdistyy laaja-alaiseksi ja kokonaisvaltaiseksi tiedoksi potilaan hoitoa koskevassa päätöksenteossa. Siinä korostuu eri ammattiryhmien sitoutuminen yhteistyöhön ja valmius työskennellä yli perinteisten organisaatorajojen, jotta potilas saisi parhaimman hyödyn.

(Isoherranen ym. 2008, 45 - 46.)

Asiantuntijoiden yhteistyötä voidaan kuvata eri näkökulmista ja useiden yhteistyömuotojen kautta. Pidemmälle kehittynyttä yhteistyötä voidaan jakaa moni (multi), ammattiryhmien väliseen (inter) ja ammattirajat ylittävään (trans) yhteistyöhön.

Ammattiryhmien välinen (interprofessional) yhteistyö kuvataan yhteistyönä, jossa jokainen ammattiryhmä kuuntelee ja arvostaa toisen tuomaa tietoa ja asiantuntijuutta, tuntee oman roolinsa ja vastuun, resurssit kohdentuvat oikein ja päätöksen teko tapahtuu myös asiakasta kuunnellen. Näin

saavutetaan kokonaisvaltainen ja potilaskeskeinen tavoite. Yhteistyön kautta eri ammattiryhmien ydinasantuntijuus ja taidot korostuvat muodostaen kokonaisuuden. Yhteistyömuotoa kuvaillaan itseohjautuvana ja tehokkaana. (Isoherranen 2005, 14 – 16; kts. myös D’Amour ym. 2005; Jones 1997; Kuivamäki & Patteri 2003; Väisänen 2007.)

Ammattirajat ylittävässä (transprofessional) yhteistyössä korostuu tarkoituksenmukainen ammatillisten rajojen rikkominen, ja ryhmän jäsenet sallivat toisten jäsenten ottavan heidän roolejaan. Ammatillista osaamista ja tietoa jaetaan ammattien rajapinnoilla sekä perinteisten ammattirajojen yli. Eri ammattiryhmät työskentelevät yhdessä ja osallistuvat keskusteluun. Työryhmän roolijako ei perustu ammattiryhmiin vaan kunkin ryhmän jäsenen erityisosaamiseen ja yhteisen tavoitteen saavuttamiseen. (Isoherranen 2005, 14 – 16; kts. myös Isoherranen 2012, 24 - 25; D’Amour ym. 2005; Veijola 2004; Väisänen 2007.)

Monitieteinen yhteistyö (multidisciplinary) määritellään laajemmaksi yhteistyöksi. Eri alojen edustajat osallistuvat yhteistyöhön työskentelemällä erikseen omilla erikoisaloillaan. Tietoa jaetaan omasta asiantuntijuudesta käsin ja toiminta on suunnittelematonta. Se voi johtaa työtehtävien päällekkäisyyksiin, rooliristiriitoihin ja ammattiryhmien välisiin konflikteihin. (Isoherranen 2012, 14 – 16; kts. myös Veijola 2004.)

Tässä tutkielmassa käytän Kaarina Isoherrasen ajatuksia pohjana moniammatilliselle yhteistyölle ja moniammatilliselle työryhmälle, koska se on sovellettavissa suomalaisen sosiaali- ja terveyshuoltoon sekä hän näkee moniammatillisen yhteistyön vahvan merkityksen tulevaisuuden sosiaali- ja terveysalan kehittämisessä.

Moniammatillista yhteistyötä voi olla organisaation sisäisenä tai eri organisaatioiden välisenä, ja se voi olla satunnaista yhteistyötä tai vakiintunutta. Yhteistyötä voidaan käyttää erilaisissa toiminnoissa esim. strategisessa suunnittelussa, hallinnollisissa ratkaisuissa tai asiakkaiden päivittäisten ongelmien selvittämisessä. Yhteinen tavoite, tehtävä, ongelma tai päätöksenteko luo pohjan yhteistyölle ja moniammatillisuus tuo siihen eri tiedon ja osaamisen näkökulmia. Yhteistyön kannalta keskeistä onkin, minkälaisin keinoin voidaan koota yhteen tieto ja osaaminen mahdollisimman kokonaisvaltaisen käsityksen ja ymmärryksen saavuttamiseksi. (Väisänen 2007, 14; Kelly-Thomas 1998, Kuivamäki ym. 2004.) Verkostoyhteistyössä yhteyshenkilön tehtävä ja rooli ovat keskeisiä tiedon välittämiseksi tehokkaasti (Pihlaja & Kuisma 1998, 267 – 271).

Moniammatillinen työskentely voidaan jaotella seuraavasti 1) saman hallinnonalan sisäistä eri ammattiryhmien välistä yhteistyötä 2) poikkihallinnollista yhteistyötä (useammalta kuin yhdeltä hallinnon alalta) (Nykänen, Karjalainen, Vuorinen & Pöyliö 2007, 207). Yhteisellä työryhmällä voi

olla yhteinen vastuuhenkilö tai johtaja ja esimies, eri hallinnon alalta olevilla ammattiryhmillä, on usein eri henkilö. Kuivamäen ja Patterin (2003, 38) mukaan, tämän kaltainen toimintakuvio aiheuttaa yhteistyöongelmia, ilman ammattimaista vuorovaikutusta.

Moniammatillisen työryhmän käyttäminen työyhteisössä on muodostunut toimintatavaksi. Asiakkaiden jo lähtökohdiltaan moninaisten ongelmien vuoksi, on päädytty ratkaisemaan ne asiantuntijaryhmässä. Usein työryhmän jäsen toimii työtehtävässään sekä yksin että moniammatillisessa työryhmässä. Tämän tyyppisiä työryhmiä on esimerkiksi terveydenhuollossa ja erityiskouluissa. (Huusko 2007, 97; Nikkilä & Paasivaara 2007, 27 - 28.)

Työryhmällä on yhteinen tehtävä, ratkaistava ongelma tai päätöksenteko ja suorittaakseen sen, he käyttävät yhteistyössä omaa ammattikohtaista asiantuntemusta. (Huusko 2007, 13.) Nämä eri ammattikohtaiset tiedot ja taidot muodostavat työryhmän yhteisen tavoitteen pohjan. Yhteistyön keskeisenä tavoitteena on luoda mahdollisimman laaja kokonaiskäsitys asiakkaan tilanteesta, ja siihen tarvitaan työryhmän yhdistettyjä tietoja ja taitoja. Kaikilla jäsenillä on oikeus ja velvollisuus vaikuttaa keskusteluun tai päätöksentekoon omasta näkökulmastaan (Riikonen, Tuomi, Vanhala & Seitsamo 2003, 21; Stenvall & Virtanen 2010, 2012; Hujala 2008).

Moniammatillisen yhteistyön keskeisiä haasteita ovat organisaation vahvat rakenteet ja toimintakäytännöt. Organisaation toiminnoissa voi olla päällekkäisyyttä ja työskentelyssä ristiriitaisuuksia. Perinteinen hierarkia, organisaation pirstaleiset rakenteet ja hallinnon politiikka aiheuttavat haasteita yli sektorirajojen toimimiselle sekä moniammatilliselle yhteistyölle. Eri hallinnon aloilta olevilla ammattiryhmillä on toisistaan poikkeavia näkemyksiä ja tulkintoja asioista ja ammattireviirit ovat vahvoja. (Nikander 2005, 260 – 261; Isoherranen 2012, 36: kts. myös Stenvall ym. 2012; Väisänen, Niemelä & Suua 2009.)

Haasteita aiheuttaa vastuun jakautuminen epätasaisesti ryhmän sisällä ja se luo ristiriitoja yhteisen tavoitteen hyväksi työskenneltäessä. Työryhmän jäsenten henkilöristiriidat sekä arvoihin liittyvät erimielisyydet vaikeuttavat yhteisen päätöksen tekoa. Käytännön työssä kokoontumispaikkojen puute, epäkäytännöllisyys ja fyysinen etäisyys haittaavat yhteistyötä ja estävät epävirallista vuorovaikutusta. Vähäinen vuorovaikutus ei luo luottavaista ilmapiiriä, ja vaikeuttaa tiedonkulkua eri ammattilaisten kesken. Kokonaiskuvan luominen yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi kärsii riittämättömän tiedonkulun seurauksena. Myös ajanpuute, aikataulusongelmat ja resurssipula mainitaan yhteistyötä rajoittaviksi tekijöiksi. (Isoherranen 2012, 31 – 37; Kuivamäki ym. 2003, 37 - 38; kts. myös Grohar-Murray & Langan 2011; Hannukainen, Slotte, Kilpi & Nikiforow 2006; Isoherranen 2005; Lehtopuu 2010; Markkola 2013; Mäki 2014; Yoder-Wise 1999.)

Tässä tutkielmassa korostan vakiintunutta moniammatillista työskentelyä ja yhteistyötä poikkihallinnollisena eli työryhmäläiset ovat eri ammattiryhmistä ja eri hallinnon alalta olevia. Tarkasteltava moniammatillinen työryhmä voidaan sijoittaa monitieteiseen malliin, jossa eri alojen asiantuntijat toimivat omilla alueillaan itsenäisesti, mutta toimivat säännöllisesti ja tiiviisti yhteistyössä muiden ammattiryhmien kanssa. Moniammatillisen työryhmän työskentelyssä yhdistyy eri ammattiryhmien tietotaito laaja-alaiseksi ja kokonaisvaltaiseksi tiedoksi yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi.

Moniammatillisen työryhmän käsitettä voidaan määritellä monesta eri näkökulmasta ja kirjallisuudessa se liittyy usein tiimeihin tai työryhmän ja tiimin käsitettä käsitellään rinnakkain. Kirjallisuudessa nämä työryhmän ja tiimin käsitteet täydentävät toisiaan, ja siitä syystä käsittelen seuraavaksi myös tiimiin liittyviä käsitteitä ja näkökohtia.

2 Tiimi

Tiimi on pieni ryhmä eri tiedoilla ja taidoilla varustettuja ihmisiä, jotka ovat sitoutuneet yhteiseen tavoitteeseen tai päämäärään. Heillä on yhteinen toimintamalli ja he ovat yhteisvastuussa tiimin toiminnasta ja suorituksista. (Huusko 2007, 13; Katzenbach & Smith 1996, 14 - 23; kts. myös Spiik 2004.) Tiimityöskentelyllä yhdistetään organisaatioissa usein voimavaroja ja saadaan tehokkuutta toimintaan. Se mahdollistaa työn uudelleenorganisoinnin ja lisää tätä kautta tuottavuutta toimintaan. (Mäkipeska & Niemelä 2002, 78.)

Tiimiä pidetään työryhmän erityismuotona, ja työryhmän kehittyminen tiimiksi vaatii aikaa ja vuorovaikutusta. Tiimi tarvitsee myös hallinnollista valtaa, ohjausta sekä asiantuntevaa johtamista. Tiimissä käydään avointa keskustelua ja kehitetään ja arvioidaan aktiivisesti tiimin työskentelyä ja vuorovaikutusta. Kehittyessään tiimi luo yhteiset tavoitteet, selkiyttää tehtävät ja roolit sekä jakaa yhdessä vastuun. (Isoherranen ym. 2008, 131 - 133; Katzenbach 1997, 29 - 31; kts. myös Spiik 2004; Miettinen, Miettinen, Nousiainen & Kuokkanen 2000.) Tiimityöskentely perustuu työryhmän jäsenten keskinäiseen kunnioitukseen ja toistensa arvostukseen. Tiimien jäsenet ovat arvokas osa organisaatiota ja heidän tietonsa vakavasti otettavaa asiantuntijuutta. (Hayes 2002, 213 – 214; kts. myös Spiik 2004.)

Huusko on kirjassaan jaotellut tiimejä erityyppiseksi niiden jäsenten roolin mukaan. Hän jakaa ne seuraavasti *eriytyneet roolit* perustuvat tiimiroolien erikoistumiseen, jolloin työtehtävät ovat erikoistuneita ja koordinointi tapahtuu suoralla ohjauksella. Työskentely on riippumatonta ja eriytynyttä, säännöt ovat ohjekirjasta ja vuorovaikutus rajoittunutta. *Eheyttävässä roolissa*, roolit

ovat eriytyneet, mutta tiimin jäsenet tekevät yhteistyötä samanaikaisesti ja ovat osittain toisiaan täydentäviä ja osittain toisistaan riippuvaisia. Vuorovaikutus on tärkeässä asemassa ja tiiminvetäjä kertoo tiimin säännöt. *Täydentävät roolit* tarkoittavat tiimin jäsenten valmiutta korvata toisensa. Roolit ovat erikoistuneita, mutta keskinäisen yhteistyön kautta on harjoiteltu eheyttämistä. Ryhmän jäsenten työskentely on samanaikaista ja se täydentää toisiaan sekä he ovat riippuvaisia toistensa työskentelystä. Vuorovaikutus on hyvin tärkeä elementti tiimin sisällä. (Huusko 2007, 78 - 79.)

Tiimien erilaiset roolit vaikuttavat organisaatiossa niiden mahdollisuuksiin, vaatimuksiin, erityispiirteisiin sekä rajoituksiin. Tiimi voi olla vahvasti sidottu johonkin toimintamalliin, ja sen uskotaan olevan tuottavampi selkeillä periaatteilla. Toisaalta tiimin toimintamalli voi kehittyä tiimin toimiessa tai päinvastoin. (Huusko 2007, 79 - 80; kts. myös Spiik 2004.) Monitieteinen tiimityö vaatii tiedon, osaamisen ja taidon siirtymistä yli tavanomaisten ammattirajojen. Roolit vapautuvat tai laajenevat, tarkoittaen sitä, että tiimin jäsenet sallivat työryhmän muiden jäsenten ottaa heidän perinteisiä roolejaan. Terveystieteissä esim. fysioterapeutti voi ohjata sairaanhoitajaa työtehtävässään kuntouttavaan hoitotyöhön. Vastuukysymykset tulevat eri tavalla esiin ja silloin, työryhmän on sovittava niistä erikseen. (Isoherranen ym. 2008, 37 - 38.)

Isoherranen (2008) jakaa moniammatilliset tiimit kolmeen ryhmään: viralliset tiimit, yhteistyö- ja asiakastiimit. Virallisessa tiimissä on vakiintunut kokoonpano tietyssä organisaatiossa. Heillä on selkeät toimintaperiaatteet ja johtajuus on määritelty. Yhteistyöverkosto on palveluja tuottavien henkilöiden yhteenliittymä. He tekevät joustavaa yhteistyötä ilman tarkkaa sovittua mallia, ja voivat toimia eri organisaatioissa. Asiakastiimissä asiantuntijat työskentelevät asiakkaan kanssa eri aikaa ja jakavat tiedon toisilleen, ja vastuuhenkilö koordinoi toimintaa. (Isoherranen ym. 2008, 136 – 137.)

Organisaatiossa tiimin työskentely perustuu vuorovaikutukseen ja sen kautta muodostetaan tiimin roolit. Uudessa tiimissä luodaan ja jaetaan roolit keskenään, mutta jo pitkään toimineessa tiimissä roolien uudelleen jakaminen voi olla vaikeaa. Tiimin toiminta, kokemus ja kehittäminen ovat luoneet tiettyjä tapoja ja toimintamalleja, jotka tukevat tiimin rooleja. Tiimi vaatii toimiakseen erityyppisiä rooleja ja usein roolit eivät ole selkeitä, koska tiimin jäsenet voivat toimia samanaikaisesti eri rooleissa. (Huusko 2007, 74 - 77; Spiik 2004.)

Roolien tunnistaminen tiimissä sekä omassa käyttäytymisessä auttaa ymmärtämään tiimiä ja myös kehittämään sitä. Roolien tunnistamisen kautta sekä omaksumalla eri rooleja on mahdollista vaikuttaa omaan käytökseen tiimissä. (Isoherranen ym. 2008, 113 ja Hayes 2002, 42 – 48.) Monet tutkimukset kohdistuvat tiimien tehtäväkohtaisiin rooleihin, se lähestymistapa unohtaa kuitenkin

ihmisen käyttäytymisen ja sen vaikutuksen tiimeihin. Hayes:n mielestä tiimin roolit ovat vähempi arvoisia, koska organisaation jäykät rakenteet voivat aiheuttaa vahvan esteen tehokkaalle tiimityölle. Tosin organisaatiot, jotka näkevät tiimityön tärkeäksi, yrittävät minimoida sen esteitä. (Hayes 2002, 205 - 206.)

Tiimit tarvitsevat johtajan, tiiminvetäjän tai yhdyshenkilön. Hänen roolinsa ja vastuualueensa tiimissä määräytyy tiimin toiminnan ja tavoitteen mukaan. Usein tiimiä johtava osallistuu myös varsinaiseen tiimityöhön, ja hän voi toimia myös yhdyshenkilönä, tiedonvälittäjänä ja kokoonkutsujana. Tiimin johtajan roolissa tärkeäksi nähdään vuorovaikutus sekä kuunteleminen. (Spiik 2004, 181 - 208.) Tiimin johtaja tunnistaa ja organisoii tiimin toiminnan kannalta parhaimmat osaajat yhteistyöhön ja luo työskentelyedellytykset välineineen. Tiimin johtajan tehtävänä on pitää tiimin tavoite, arvot ja pelisäännöt selkeänä ja varmistaa tiimin jäsenten roolit ja tehtäväalueet. Näillä hän varmistaa tehokkaan toiminnan ja myös verkostoitumisen ulospäin. (Pitkänen 2010, 199 – 207; Spiik 2004, 181 - 208.)

Tiimit tarvitsevat johtajan ja ylimmän johdon tuen työskentelyyn ja toiminnan kehittämiseen. Tiedonkulun heikkous työryhmän ja johdon välillä vaikeuttaa tiimin toimintaa. (Spiik 1999, 16 – 18; kts. myös Griffin, Patterson & West 2001; Spiik 2001.) Johdolla on vastuuseen liittyvää käskyvaltaa, jonka avulla muutokset ja kehittämiseen liittyvät toimenpiteet voidaan toteuttaa. Johdon ja työryhmän yhteinen linja ja avoin vuorovaikutus yhdistävät käytännön työn tiedot ja osaamisen, siten ymmärrys päätöksiä perusteluista vahvistuu. Tiimin tiedon ja osaamisen avulla vastuu ja päätökset saadaan lähelle toiminnan käytännön todellisuutta ja avoin vuorovaikutus johdon kanssa varmistaa yhteisen toimintalinjan. (Spiik 2001, 11 – 18; Mäkipeska ym. 2002, 86 - 88.)

Hyvässä ja toimivassa tiimissä pyritään yhteistyöllä ja yhteisvoimin yhteisölliseen tuloksellisuuteen, eikä keskitytä yksilökeskeiseen suorittamiseen. Ratkaisevia tekijöitä ovat erilaisuus ja kyky toimia tiiminä yhteisen tavoitteen eteen. Tiimissä pyritään hyödyntämään työyhteisön osaamista ja taitoja, avoimen vuorovaikutuksen kautta luodaan luottamuksellinen ilmapiiri tiimin kehittymiselle ja joustavalle toiminnalle. Yhteisvastuullisuus ja siihen sitoutuminen luo tiimin toimintaan tehokkuutta ja tavoitteen tärkeys korostuu. (Katzenbach ym. 1996, 81 – 87; Rytikangas 2011, 128 – 131; Spiik 2004.)

Tiedonkulun riittämättömyys luo pohjan huhuille ja väärinkäsityksille, ja aiheuttaa ongelmia tiedonkulkuun. Työryhmään syntyy epäluuloisuutta ja epäluottamusta vaikeuttaen yhteistyötä ja toimintaa. (Mäkipeska ym. 2002, 86 – 88; kts. myös Rissanen & Lammintakainen 2011.)

Ammattikuntien väliset reviiriristiriidat ja keskinäinen arvostuksen puute luovat yhteistyölle ja vuorovaikutukselle esteitä. Usein vaikeimpia ristiriitoja ovat arvoihin ja tavoitteisiin liittyvät. Status, valta, pätevyys, yhteistyökyky- tai – kyvyttömyys aiheuttavat haasteita työryhmän sisällä ja verkostoissa. Erilaiset persooniin liittyvät sekä henkilöiden väliset ristiriidat vaikeuttavat vastavuoroista vuorovaikutusta ja yhteistyötä. (Isoherranen 2005, 48 – 51; Telaaranta 1999, 218 – 221; Grohar-Murray ym. 1997, 58 – 59; Stenvall ym. 2012, 33 - 34.)

Tässä tutkielmassa keskitytään tiimeihin, joiden rooli on eheyttävä eli roolit ovat eriytyneet, mutta tiimin jäsenet tekevät yhteistyötä samanaikaisesti ja toisiaan täydentäen sekä ovat toisistaan riippuvaisia. Vuorovaikutuksella on merkityksellinen osa tiimin tehokasta toimintaa, ja se mahdollistaa roolien vapautumisen, tehokkaan tiedonkulun laajan kokonaiskuvan saamiseksi ja tiimin kehittymisen. Käsiteltävä tiimi on asiakastiimi, jossa asiantuntijat työskentelevät asiakkaan kanssa eri aikaa ja jakavat tiedon toisilleen, tavoitteena asiakkaan tilanteen kokonaisvaltainen kartoittaminen.

Julkisen terveydenhuollon kohonneet kustannukset, päällekkäiset ja ristiriitaiset työskentelytavat sekä ongelmien monimuotoisuus vaativat toimintojen kehittämistä, jotta tulevaisuuden haasteisiin voidaan vastata paremmin. Tehokkuuden lisääminen toimintaan sekä tiedon jakaminen kokonaisuuden hahmottamiseksi vaatii tiivistä yhteistyötä terveydenhuollon asiantuntijoiden kesken. (Isoherranen 2012.) Moniammatillisuus koostuu eri asiantuntijoista, joilla kaikilla on erityisosaamista omalta alaltaan. Moniammatillisuus yhdistää nämä eri asiantuntijat ja heidän tietonsa yhdeksi kokonaisuudeksi. Seuraavassa käsitellään asiantuntijuuden käsitettä.

3 Asiantuntijuus

Verkostoituminen, työn uudelleen organisointi ja epävarmuus määrittelevät asiantuntijuuden roolia ja taitovaatimuksia uudestaan, monipuolisemmaksi ja laajemmaksi. Oman alan asiantuntijuus ei yksistään riitä, vaan täytyy olla riittävä näkemys kokonaistilanteesta. Aikaisemmin vallassa ollut yksilönäkemys asiantuntijuuteen on liian kapea. Nykyään työelämässä ei yksistään riitä yksilön taitava tiedonhankinta, hyvä koulutus ja pitkä työkokemus. Nyt työn kokonaistavoite on usein yhteinen muiden asiantuntijoiden kanssa, ja näin ollen ei ole tavoitteellista korostaa yksin työskentelyä. Asiantuntijuus tarkoittaa yhteistä tiedon jakamista, suunnittelua ja tavoitteiden asettamista, ongelman ratkaisua tai päätöksentekoa. Se on prosessi, jossa saavutetaan tavoite yhdessä, ei yksin. (Isoherranen 2005, 76 - 77.)

Asiantuntijuus on tiedon, taidon ja kokemuksen yhdistämää erikoisosaamista. Asiantuntijuus on etenevä prosessi koko työelämän ajan. Asiantuntijuutta voidaan ryhmitellä Ronimus-Poukan tutkielman mukaan yleis-, ydin- ja erityisasiantuntijuuteen. Yleisasiantuntijuutta tarvitaan kaikissa ammateissa, ja se vaatii perustaitoja. Ydinasantuntijuus on ammattiin sidottua ja erityisasiantuntijuus on vaativaa erityisammattiosaamista. (Ronimus-Poukka 2009, 19.)

Ammattikuntien tavoitteena on ollut rajata itsenäinen ammatillinen asiantuntija-asema. Tähän on pyritty yhtenäisellä ammatillisella teoria tiedolla, erikoistavalla koulutuksella ja yhtenäisillä käytännöillä. Perinteinen asiantuntijuus murenee tiedollisesti ja työnjaollisesti työyhteisön kehittyessä ja hakiessa uusia innovatiivisia ratkaisuja. Samalla myös määritellään uudestaan ammattikuntien keskinäiset hierarkia- ja valtasuhteet. (Metteri 1996, 32 - 38.) Muuttuvassa työelämässä on oltava valmis neuvotteluihin ja erilaisiin toimintakäytäntöihin, ja niissä ei aina sama asiantuntijuus riitä. Ratkaisun tekeminen voi vaatia omien ammattirajojen ylittämisen ja ratkaisun hakemisen yhteiseltä alueelta (Puputti 2007, 9 – 11; Isoherranen 2012, 60 - 61). Puputti (2007, 9 - 11) mainitsee moniammatillisen työryhmän tutkielmassaan haasteeksi omien ammattirajojen ylittämisen ja tiedon jakamisen.

Isoherranen jakaa kirjassaan asiantuntijuuden kolmeen osa-alueeseen. Asiantuntijuus tiedonhankintana sisältää yksilön kouluttautumisen, joka sisältäisi teoreettisuuden lisäksi, kokemuksellista oppimista, tiedon soveltamista uusiin ympäristöihin ja uuden tiedon luomista erilaisissa moniammatillisissa työryhmissä. Tällä estettäisiin tiedon ja osaamisen pirstaleisuus asiantuntijuudessa. Kulttuurinen osallistumisen näkökulma perustuu laajemman näkökulman saamiseen ja siihen liittyä aktiivinen osallistuminen työyhteisön kulttuuriin. (Isoherranen 2005, 77 – 79; kts. myös Miettinen ym. 2000.)

Uudesta asiantuntijasta kehittyy täysivaltainen osallistuja työyhteisöön. Kokeneempien asiantuntijoiden hiljainen tieto välittyy uudelle asiantuntijalle ja yhdistyy uuteen teorian tietoon yhteistyötä tehdessä. Kolmantena Isoherranen mainitsee luomisnäkökulman asiantuntijuuteen. Jatkuvasti muuttuva ja kehittyvä toimintaympäristö vaatii nopeaa reagointia ja muutosherkkyyttä. Tarvitaan uuden tiedon luomista ja vallitsevien käytäntöjen muuttamista osana asiantuntijuutta. Verkostoituminen ja eri alojen asiantuntijoiden yhteistyö kehittävät asiantuntijuutta sekä työelämän vaatimia innovaatioita. (Isoherranen 2005, 77 – 79; kts. myös Miettinen ym. 2000.)

Ammatti-identiteetin kehittyminen vaatii teorian tiedon lisäksi käytännön kokemusta työelämässä. (Metteri 1996, 39; kts. myös Miettinen ym. 2000.) Moniammatillisessa työskentelyssä tarvitaan oman ammattialan asiantuntemusta ja hallintaa sekä selkeää ammatti-identiteettiä monimuotoisten

työtehtävien ja kokonaisnäkemyksen luomiseksi (Ronimus – Poukka 2009, 17; Viitanen 2007, 25 – 27; Metteri 1996, 120 - 121). Tämän kaltaisessa työryhmässä oman ihanneroolin muodostaminen ei välttämättä onnistu, koska yksilökeskeisen asiantuntijuuden ja yhteisön yhdistäminen on monimuotoista. Täysin itsenäisen työn tekeminen ei palvele työryhmää ja voi aiheuttaa yksilölle ristiriitaisia tunteita omasta asiantuntijuudesta (Metteri 1996, 121). Moniammatillinen työyhteisö luo ratkaisuja monimutkaisiin tilanteisiin tai ongelmiin yhdessä toisten asiantuntijoiden kanssa. (Isoherranen 2005, 77 – 79, Miettinen ym. 2000.)

Organisaatiojärjestelmät vaikuttavat siihen miten asiantuntijuutta hyödynnetään. Ne asettavat tiettyjä vaatimuksia asiantuntijuudesta ja näiden järjestelmien tarpeisiin liittyen myös kehitetään asiantuntijuutta. Sosiaali- ja terveystaloustietojärjestelmissä on useita eri erikoisaloja ja on pohdittu ovatko asiantuntijuuden roolit jaettu niissä liian pieniin osioihin. Se on luonut erikoisasiantuntijuusjärjestelmään organisointi- ja yhteensovittamisen ongelmia sekä ristiriitoja eri ammattiryhmien välille. (Stenvall ym. 2012, 135 – 136, 176 – 178.)

Metterin mukaan jokaisen asiantuntijuus rakentuu omakohtaisista prosesseista, ja muuttuvassa työelämässä se on täynnä epäjärjestystä, monimutkaisuutta ja mahdollisuuksien moninaisuutta. Epävarmuuden ja erilaisten kehityssuuntien tunnistaminen johtaa uuteen asiantuntijuuteen. Yksiselitteistä ja ehdotonta asiantuntija totuutta ei hänen mukaansa ole, eikä asiantuntija asema määritä yksinoikeutta ongelmanratkaisuun. Tieto on tulkinnallista ja moninaista, ja siihen eivät päde perinteiset rationaaliset ja kaavamaiset ratkaisut. Ammattilaisuus ei ole kenelläkään hallussa, koska sitä luodaan muutoksessa ja muuttuvissa moniammatillisissa työyhteisöissä. (Metteri 1996, 39 – 43; Miettinen ym. 2000.)

Asiantuntijuudessa on myös haasteita ja asiantuntemus on joskus syvällä henkilössä. Spiik:n (2004, 92 - 94) mukaan asiantuntija voi kytkeä yhteen ihmisarvonsa ja asiantuntijuuden, ja se voi vaikuttaa omien ajatusten tai ratkaisuiden mustasukkaiseen varjelemiseen. Hän voi edustaa vahvasti kapeaa erikoisalan näkökulmaa. Periksi antamisen tai tiedon jakamisen voidaan koeta vähentävän ihmisarvoa, jolloin omista vahvoista näkemyksistä pidetään tiukasti kiinni. Pitkänen (2010, 14, 45 - 56) kuvailee asiantuntijoita hankalasti johdettaviksi ja huonosti toisiaan kuunteleviksi primadonniksi. Kapea näkökulma rajaa näkemyksiä ja itselle epäedullista tietoa voidaan pantata, näiden kautta vuorovaikutus ja tiedon kulku heikkenee, syntyy valtapelejä sekä epäluottamusta yhteistyöhön. (Mäkipeska ym. 2002, 86 – 88; Parvinen 2005; Stenvall 2012; Vuori 2010.)

Spiek:n (2004, 92 - 99) teoksessa asiantuntijuuden roolin kunnioitusta pidetään liian suurena. Asiantuntijat ovat pitkälle opiskelleita ja paljon tietäviä ammattilaisia, joille käskyjen ja kritiikin

vastaanottaminen saattaa olla vaikeaa. Usein käytetään liian hienotunteista kohtelua asiantuntijan loukkaantumisen ja motivaation menettämisen pelossa, eikä uskalleta vaatia asiantuntijoilta kurinalaisuutta ja järjestelmällisyyttä. Myös epäselvä roolijako ryhmässä tai heikko tiedonkulku vaikeuttavat yhteistyötä. Työryhmässä työskentely on joukkeepeliä ja se edellyttää pelisääntöjä ja niiden noudattamista kaikilta.

Asiantuntijuus koostuu useista eri asioista ja vaatimuksista, liittyen myös organisaation toimintaympäristöön ja sen monimuotoisuuteen. Mahdollisimman kokonaisvaltaisen hoidon tarjoaminen julkisessa terveydenhuollossa vaatii laajaa asiantuntijuutta, tiedon yhdistämistä ja asiakaskohtaista tilanteen määrittelyä yhteistyössä eri ammattiryhmien kanssa. Eri ammattiryhmien ja asiakkaiden välisten rajojen muuttuminen sekä yli rajojen toimiminen yhteistyön lisääntyessä vaatii asiantuntijuudelta yhteistyökykyä, avoimutta sekä muiden näkemysten kunnioittamista laajan kokonaisnäkemysten luomiseksi. Asiantuntijuutta ei enää pidetä yksilön omana ammatillisena prosessina organisaatiossa, vaan siihen vaikuttavat vuorovaikutus työyhteisössä ja verkostoissa, ja monet organisaation toiminnot. Asiantuntijuuden laajentuessa ja tiedon tarpeen jakamisen lisääntyessä yhteistyön ja vuorovaikutuksen merkitys korostuu ja sitä pidetään tärkeänä osana työryhmien toimintaa.

4 Vuorovaikutus

Vuorovaikutus on tärkeä osa työyhteisöjä ja yhteistyötä. Vuorovaikutukseen kiinnitetään enemmän huomiota tiedon kulun lisäämiseksi ja jakamiseksi muuttuvissa toimintaympäristöissä. Sosiaalisia taitoja opitaan jo ennen työikää, ja jokaisen persoona tuo niihin omia vaikutteita. Osa meidän suhtautumistavoistamme kehittyy automaattisiksi, mutta tunnevire voi vaikuttaa vahvasti käyttäytymiseen. Usein on helppo arvioida muiden vuorovaikutusta työyhteisössä, mutta omakohtainen tyyli voi olla vaikea tunnistaa. (Isoherranen 2005, 89.)

Sosiaalinen työympäristö muodostuu ihmisten vuorovaikutuksesta työpaikalla esim. ihmisten välisistä suhteista ja miten ihmiset kommunikoivat keskenään (Stenvall ym. 2012). Tasavertainen suhtautuminen ja kunnioittaminen kaikkiin työryhmän jäseniin, riippumatta asemasta tai ammatista, luovat turvallisen pohjan näkemysten esittämiseksi. Tehokas vuorovaikutus luo ryhmälle yhteenkuuluvuuden tunnetta, ja erilaiset persoonallisuudet ja vuorovaikutustavat voivat rikastuttaa sitä tai luoda väärinkäsityksiä. Vastavuoroisen vuorovaikutuksen syntymiseksi tarvitaan luottamusta herättävää ilmapiiriä, jonka rakentamiseen tarvitaan aikaa ja mahdollisuuksia vuorovaikutukselle.

(Stenvall ym. 2012, 164, 204 - 206; Hayes 2002, 35 – 36, 41 – 42, 205 – 206; kts. myös Fletcher 1996; Mäkipeska ym. 2002; Rytikangas 2011; Grohar-Murray ym. 2011; Yoder-Wise 1999).

Isoherrasen (2005, 89) ja Rytikankaan (2011, 122 - 123) mukaan erilaiset sosiaaliset tilanteet vaativat erilaisia vuorovaikutustapoja. Nopeassa päätöksenteko tilanteessa tai kiivaassa väittelyssä tarvitaan taitoa muuttaa joustavasti vuorovaikutusta. Asiantuntijalla tulisi olla kyky arvioida erilaisia sosiaalisia tilanteita ja eritaustaisia henkilöitä, ja tilanteen mukaan, valita sopiva vuorovaikutustapa tilanteeseen ja myös muuttaa tyyliä joustavasti (Stenvall ym. 2012, 161 - 165).

Routarinne mainitsee kirjassaan, että vuorovaikutuksessa vaikutetaan vuorotellen. Hänen mukaansa vuorovaikutus on vallan käyttöä, jossa käytetään vuorotellen vaikutusvaltaa muihin ja vuorotellen asetetaan myös alttiiksi toisten vaikutusvallalle. Vuorovaikutustilanteessa voidaan ohjata muiden toimintaa tai alistetaan toisten ohjailulle. Sosiaalisessa tilanteessa vaikutetaan tai vaikututaan sanoilla tai teoilla ja niiden merkittävyydellä. Jos ihminen ei koe omaa asemaansa uhatuksi, hän voi antaa valtaa muille kohteliaisuudesta tai anteliaisuudesta. Usein tämä edellyttää myös molemminpuolista luottamusta. (Routarinne 2007, 6 – 7, 10 - 11.)

Vuorovaikutus vaatii myös jokaisen yksilön aktiivista osallistumista, ja oman näkemyksen esiin tuomista. Sen avulla jokainen saa kertoa mielipiteensä ja näkemyksensä ja samalla kuulla myös muiden näkemyksiä. Niiden avulla voi muodostaa laajemman kokonais kuvan asiasta ja myös muuttaa omaa näkemystä. (Stenvall ym. 2010, 95 - 96; kts. myös Hujala 2008; Grohar-Murray 2011; Grossman & Valiga 2009; Hannukainen ym. 2006; Juholin 2008; Lehtopuu 2010; Mäkipeska 2002; Spiik 2004.)

Vuorovaikutusjärjestelmät voidaan jakaa erilaisiin sosiaalisiin järjestelmiin. Hierarkisessa järjestelmässä jokainen on kilpailija, ja puolustaa hierarkiassa vahvasti omaa asemaa. Eriävän näkemyksen esittäminen hierarkiassa ylempänä olevalle voi olla vaikeaa ja näin ollen hierarkisuuden säännöt voivat olla este vuorovaikutukselle. Yhteistyön onnistuminen vaatii selkeät yhteistyötä määrittävät säännöt. (Isoherranen 2005, 88 - 89.)

Konforminen järjestelmä perustuu yleisesti tunnettuihin käyttäytymisnormeihin, ja niiden avulla arvioidaan omaa ja muiden käyttäytymisen sopivuutta. Erilaisuutta ei hyväksytä, ja myös mielipiteissä kannatetaan samanlaisuutta. Vuorovaikutusta voi heikentää se, että omia näkemyksiä voidaan jättää sanomatta niiden sopimattomuuden vuoksi. (Isoherranen 2005, 88 - 89.) Avoin vuorovaikutus kysyy myös rohkeutta ottaa esille eriävät näkemykset (Rytikangas 2011, 66 - 67).

Rationaalinen järjestelmä suosii tavoitteiden saavuttamista mahdollisimman tehokkaasti ja taloudellisesti, ja vuorovaikutus pyrkii yhteisen näkemyksen tarkentamiseen, syventämiseen tai

korjaamiseen. Erilaisten näkemysten kautta pyritään mahdollisimman tehokkaaseen lopputulokseen. Vapaan keskustelun järjestelmä sallii vapaan keskustelun ja sääntöjä ei ole. Se mahdollistaa puhumisen mistä tahansa tai kenen kanssa tahansa. Isoherranen pitää vapaata keskustelua moniammatillisen työryhmän ideaalina, tasa-arvoisena keskusteluna. (Isoherranen 2005, 88 - 89.) Hyvän vuorovaikutuksen avulla luodaan perusta järjestelmällisyydelle ja laadukkaalle työskentelylle (Hannukainen ym. 2006, 19 - 21).

Työyhteisöllä on erilaisten vuorovaikutusjärjestelmien lisäksi oma vuorovaikutuskulttuurinsa, joka pohjautuu erilaisiin toimintaympäristöihin. Vuorovaikutuskulttuuri sisältää työyhteisön yhteisiä, käyttäytymiseen liittyviä, vakiintuneita odotuksia ja toimintatapoja. Moniammatillinen työryhmä on voinut itse luoda kulttuurin, tai se on osaksi syntynyt itsestään toimintamallien kautta. Oman kulttuurin luominen tai sen muuttaminen edellyttää työryhmältä yhteistä näkemystä ja ymmärrystä tavoitteesta sekä esimieheltä riittävää liikkumatilaa ryhmälle. Muutoksien syntyminen ei ole helppoa, koska työyhteisössä syntyy helposti sosiaalisia puolustusmekanismeja. Nämä mekanismit ylläpitävät erilaisia uskomuksia ja estävät tätä kautta muutosta. (Isoherranen ym. 2008, 49 - 54.)

Asiakaslähtöinen toiminta perustuu vuorovaikutukseen (Hujala 2008, 32). Asiakaslähtöinen vuorovaikutus voidaan luokitella asiantuntijakeskeiseksi, asiakaskeskeiseksi tai dialogiseen orientaatioon. Asiantuntijakeskeinen vuorovaikutuksessa auktoriteettina on asiantuntija, ja hän hallitsee vuorovaikutusta. Asiakaskeskeisessä vuorovaikutuksessa hallitsee asiakkaan tarpeet, ja asiantuntija on apuna. Dialoginen vuorovaikutus tapahtuu molempien ehdoilla, ja tavoitteeseen pyritään yhdessä. Erilaisten vuorovaikutusten tunnistaminen ja ymmärtäminen työyhteisössä vaatii asiantuntijalta herkkyyttä. (Isoherranen 2005, 89.)

Terveysthuollossa on ammattikuntia, joilla on vahva hierarkkinen ja ammatti-identiteetin arvostus monien ihmisten mielessä. Tämä arvostus voi korostua myös vallan väärinkäytössä (Metteri 1996, 121 - 122). Esimerkiksi terveydenhuollossa vallankäytöllä ei motivoida asiakasta ottamaan vastuuta elämästään. Tarkoitus on herättää luottamusta, luoda turvallisuutta ja jakaa asiantuntijan tietoa asiakkaalle ja löytää yhdessä ratkaisu tilanteeseen, eikä käyttää valtaa asiantuntijana. Oman arvostuksen hakeminen vallan kautta, vaikeuttaa asiakkaan kuuntelemista ja uuden oppimista. (Grohar-Murray 2011, 197 - 211; Routarinne 2007, 109 - 110.)

Kilpailu ja itsekeskeisyys ovat nykyisen työelämän ilmiöitä, ja joissakin elämän alueissa ne ovat tärkeitä ominaisuuksia. Moniammatillisessa työryhmässä kilpailu ja itsekkyydet eivät rohkaise muiden auttamiseen, yhteisvastuullisuuteen tai lisäämään kommunikaatiota. Itsekeskeisesti kilpaileva työryhmä tuskin pystyy toteuttamaan tasa-arvoista keskustelua tai yhteistyötä yhteisen

ongelman ratkaisemiseksi. (Isoherranen 2008, 55.) Routarinteen (2007, 9) näkemyksessä aidosti ystävällinen kilpailu työyhteisössä voi olla parhaan jutun tai vitsin kertominen. Se voi olla myös kilpailua päästä osalliseksi keskusteluun ja saada oma mielipide esille.

Johtajan vuorovaikutustaidot ovat keskeisessä roolissa työyhteisössä. Johtaja on vuorovaikutuksessa monien eri tahojen kanssa organisaation sisällä ja sen verkostoissa. Hänen tehtävänä on vastaanottaa ja välittää tietoa, sekä mahdollistaa vuorovaikutus työyhteisössä. Hänen vuorovaikutustaidot ja kannustaminen ovat yhtenä keskeisenä roolina luottavaisen ilmapiirin luomisessa ja sen ylläpysymisessä. Hänen roolinsa on myös huomioida ristiriitoja tai negatiivisia tunnetiloja, jotka voivat vaikuttaa ilmapiiriin heikkenemiseen tai yksilöiden väliseen kanssakäymiseen. Johtajalta edellytetään kuuntelemisen taitoa, jonka avulla voi huomioida puheen eri vivahteita sekä estää väärinymmärryksiä. (Telaranta 1999, 83, 121 - 122; Hannukainen ym. 2006, 285 – 286; kts. myös Grohar-Murray ym. 2011.)

Puutteet kuuntelemisen taidossa aiheuttavat ongelmia vuorovaikutuksessa. Kuuleminen ja kuunteleminen ovat eri asioita ja vuorovaikutuksessa painottuu kuuntelemisen merkitys. Työn vaatimukset ja kiire ovat lisääntyneet, se vaikuttaa keskittymiseen ja lisää stressiä sekä ajan järjestäminen tapaamisille on haastavampaa. (Grohar-Murray ym. 2011, 49 – 75; kts. myös Yoder-Wise 1999.) Vahvat organisaatorakenteet vaikeuttavat ja estävät vuorovaikutusta ja tiedonkulku heikkenee yhteistyötahojen välillä (Hayes 2002, 205 – 206; kts. myös Isoherranen 2005 ja 2012; Nikander 2005; Parvinen, Lillrank & Ilvonen 2005; Väisänen ym. 2009).

Avoin vastavuoroinen vuorovaikutus luo luottavaisen ilmapiiriin työyhteisöön, ja auttaa jakamaan tietoa ja näkemyksiä. Erilaiset näkemykset ja persoonallisuudet rikastuttavat vuorovaikutusta ja luovat laajemman kokonaisnäkemyksen asiaan sekä auttavat päätöksenteon ymmärtämisessä ja auttavat kehittämään toimintaa. Hyvä vuorovaikutus luo perustan järjestelmälliselle ja laadukkaalle työskentelylle. Dialogisessa vuorovaikutuksessa pyritään tavoitteeseen yhdessä, molempien ehdoilla.

5 Dialogi

Perinteisen työ- ja organisaatiokäsityksen muuttuessa nykymaailman monimuotoisuuden ja arvaamattomuuden myötä, ehdottomuudet sekä yhden ainoan totuuden muuttuminen useiksi totuuksiksi vaatii näkemysten muutoksia ja toimintoihin lisää joustavuutta ja avoimuutta. Jäykistä rakenteista ja irrallisista tehtävistä siirrytään avoimeen vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Kokonaisuuden hahmottamisen tärkeys lisääntyy ja sen hahmottamiseen

tarvitsemme yhteistyötä. Yhteistyö ja tiedon jakaminen luo meidät riippuvaisiksi työryhmästämme ja verkostostamme, myös vuorovaikutuksen ja dialogin merkitys kasvaa. (Heikkilä & Heikkilä 2001, 19 - 35).

Dialogi-sana muodostuu kreikan kielen sanasta *dia* (väliin), ja *lotus* (tarkoitus), joista johdetaan sanat läpikulku tai läpivirtaus. Dialogi on puhemuotona vanha, ja se sopii kahdenkeskiseen tai ryhmäkeskusteluun. Tunnetuin dialogin kehittäjä oli Sokrates (470 -399 eaa), ja hänen filosofiansa perustui etsivään vuoropuheluun. Sen päämääränä oli paremman ja tarkemman tietoisuuden lisääminen, ja laajentamalla ymmärrystä ja löytämään erilaisia näkökulmia. (Väisänen ym. 2009, 9 – 12.)

Dialogi tarkoittaa vuorovaikutusta ja kuuntelua, jossa korostuu vastavuoroisuus ja tasavertaisuus. Se perustuu kaikkien mielipiteiden tai näkemysten samanarvoisuuteen eikä siinä pyritä muuttamaan toisen ajattelua. Keskustelu on avointa, ja siinä syntyy moniäänisyyttä. (Väisänen ym. 2009, 9 - 12.) Mihail Bahtin puhuu sanojen yhteydessä polyfoniasta ja tarkoittaa sillä sanojen moninaisuutta ja avaruutta. Keskustelussa punnitaan omia ajatuksia tai ristiriitoja sisäisessä dialogissa ja ulkoisessa dialogissa keskustelaan toisen henkilön tai ryhmän kanssa. (Bahtin 1991, 51 -54, 135.)

Bahtin:n kirjassa korostetaan kaikkien äänien merkitystä, koska yksi ääni ei ratkaise mitään. Yksittäisten äänten merkitys kaikkien äänien joukossa on tärkeä, mutta yksin ne eivät ole ratkaisevia. Dialogisessa vuorovaikutuksessa täytyisi saada kuuluville niin hiljaiset kuin eriävätkin eli kaikki äänet. Vuorovaikutuksessa ei ole olennaista kaikkien äänien sulattaminen yhdeksi, vaan erillisten äänien tuomista yhteen ja niiden erilaisten äänien perusteella tulisi muodostaa oma mielipide asiasta. (Bahtin 1991, 54 -55, 142 – 143, 358 - 359.)

Sana on keskeinen dialogin väline, se haluaa tulla vastatuksi, kiistetyksi tai hyväksytyksi. Dialogissa poimitaan puhujan puheesta sana, johon vastataan omin sanoin ja tästä muodostuu sanaketju. Sana liittyy aina muihin sanoihin, ja saa niistä vaikutteita muodostaen lankoja eri sanojen välille. Sanaketju kytkee puhujien puheen yhteen, niin että siitä tulee yhdessä puhumista. Se kuitenkin edellyttää, että jokainen saa puhua puheenvuoronsa loppuun toisten kuunnellessa. Yhteisten sanojen kautta on mahdollista löytää yhteisymmärrys, ja muodostaa toisen vieraista sanoista omia sanoja. (Väisänen ym. 2009, 41 - 47.)

Osallistujien keskinäinen kunnioitus ja vapaus sekä mahdollisuus ilmaista oma mielipide, avaa dialogisen keskustelun. Keskustelussa kaikki ovat yhtä arvokkaita ja lähtökohdiltaan tasa-arvoisia, ja keskustelun kautta voidaan hakea yhteisymmärrystä asiaan. Asiakas ja asiantuntija asetelmassa,

tämä tarkoittaa sitä, että asiakas on oman elämänsä asiantuntija ja asiantuntijalla taas oma ammattitaito. Yhdessä tasavertaisina he voivat hakea ratkaisua tai yhteisymmärrystä asiaan.

Etsimme toisten puheista usein asioita, jotka todistavat meidän olevan oikeassa. Voimme muuttaa asennetta ja etsiä todisteita siitä että olemme väärässä, tätä kautta haemme eri näkemystä ja suuntaa asialle ja kuuntelemme puhujaa. Kuunteleminen ja kysymysten esittäminen rikastuttaa keskustelua sekä avaa uusia merkityksiä ja näkemyksiä asiaan. Avoimessa ja vapaassa keskustelussa ennakkoluulot tai eriävät mielipiteet eivät pilaa sitä, vaan tukevat paremman ja tarkemman tietoisuuden löytämistä ja uusien näkemysten syntymistä. (Väisänen ym. 2009, 12 – 22; Rytikangas 2011, 63 - 64.)

Vahvoista kannanotoista dialogissa sanotaan olevan kiviä, jotka muodostavat patoja virrassa. Odottamalla ja kuuntelemalla ehdimme eläytyä toisen keskustelijan ajatukseen sekä pääsemme dialogin virtaan mukaan. Ehdimme miettiä olemmeko itse huomanneet kaiken tai ehdimme löytää uusia perusteluita kannanottomme tai viivyttää vahvaa kannanottoa. Systeemiteoreettisen ajattelun mukaan jokaisen ihmisen ajatuksiin ja toimintaan vaikuttaa ympäristö, missä hän on elänyt tai työskennellyt. Kun kuuntelemme, meidän pitäisi ajatella puhujan edustavan vierasta ja tuntematonta ajatustapaa, josta voimme oppia jotain ainutlaatuista. Dialogi edellyttää sitoutumista keskusteluun aktiivisella osallistumisella ja vilpittömyydellä. Tarvitaan myös itseluottamusta ja riskinottoa puhua suoraan se, mitä oikeasti ajattelee. (Väisänen ym. 2009, 19 – 22, 42 - 43.)

Dialogin mahdollistuminen työyhteisössä tarvitsee johtajaa. Johtaja voi johtaa, avustaa tai ohjata dialogia yhteisen avoimen ja vastavuoroisen vuorovaikutuksen luomiseksi sekä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Johtaja luo työyhteisössä avoimia ja luottavaisen ilmapiirin omaavia keskustelu mahdollisuuksia, ja rohkaisee myös eriävien näkemysten esittämiseen. Johtaja voi järjestää yhteisiä keskustelutilanteita tiettyjen asiantuntijoiden välille, joita tarvitaan esim. erityisen ongelman ratkaisussa. Dialogin johtamisessa on tärkeää tunnistaa tärkeät asiat epäolennaisista organisaation toiminnan kannalta, tunnistaa tarve dialogin johtamiselle ja syrjään vetäytymiselle. Hienotunteisuus ja herkkyys tunnistaa dialogissa vallitsevaa ilmapiiriä ovat johtajan vahvuus. Tasa-arvoisen osallistumisen mahdollistaminen, erilaisuuden kunnioittaminen ja kuuntelemisen taidon tiedostaminen johtavat dialogiin. (Heikkilä ym. 2001, 186 - 195.)

Eri ammattiryhmistä koostuvassa työryhmässä vastuu roolista ja vuorovaikutustaidoista on yksilöllä itsellään. Jokaisen ammattiryhmän jäsenen täytyy osata toimia työryhmän toiminnan edellyttämällä tavalla dialogissa. Rooleja ja vuorovaikutustaitoja voidaan muuttaa ja kehittää tarpeen mukaan. Kuuntelevan ja osallistuvan dialogin kautta työryhmän erilaiset näkemykset tulevat esiin.

Työryhmässä dialogi on hyvän vuorovaikutuksen ja yhdessä ajattelun kulmakivi ja tukee innovatiivisuutta ja ongelmanratkaisua ja auttaa ymmärtämään päätöksiä. Dialogin kautta syntyy uutta tietoa, jota ei olisi voinut syntyä ilman kaikkia työryhmän jäseniä. (Hannukainen ym. 2006.)

Terveysthuollon moniammatillisessa työryhmässä työskentely edellyttää dialogista prosessia, jonka keskeisinä tekijöinä ovat vuorovaikutus ja yhteistyö. Siinä korostuu omien näkemysten ja kannanottojen perustelu sekä mahdollisten ongelmanratkaisuehdotusten esiin tuominen. Dialogissa olisi tärkeää rohkaista ja kannustaa muita uusien näkökulmien esittämiseen. Eri asiantuntijoita sisältävässä ryhmässä dialogissa korostuu oman itsensä ilmaiseminen riittävän ymmärrettävästi, selkeästi ja perustellusti. Moniammatillisessa työryhmässä asiantuntija voi kohdata aiheita, jotka eivät koske hänen erityisosaamistaan ja ovat hänelle vieraita. Tällaisessa tilanteessa dialogissa ei auta pelkkä kuunteleminen vaan ratkaisuun täytyy löytää asiantuntija joka voi auttaa. Tarkoituksena on reagoida asiakkaan ongelmaan tarpeen mukaisesti ja joustavasti. Dialogin jatkuminen kaikkien asiantuntijoiden välillä luo turvallisen ja luottavaisen ilmapiirin asiakassuhteeseen. (Väisänen ym. 2009, 75 - 79.) Dialogisessa vuorovaikutuksessa ajatellaan ja etsitään yhteistä hyvää yhdessä. Ratkaisua tai päätöksiä tehdessä asioissa on olemassa useita totuuksia, ja silti on mahdollisuus voittaa yhdessä.

6 Moniääninen johtajuus

Suomessa johtajaa on perinteisesti pidetty auktoriteettinä, jolla on valtaa. Hän voi käyttää valtaansa palkitsemiseen tai rankaisemiseen. Johtajan asiantuntemus ja päätösvalan käyttö ovat olleet tärkeitä ja johtajuus on perustunut kuriin ja sääntöjen noudattamiseen. Vastuu on ollut yksin johtajalla, ja jyrkkä hierarkisuus ovat aiheuttaneet epätasa-arvoa ja murentaneet työryhmien toimivuutta. Asiakaspalvelu on ollut heikkoa, koska työntekijöillä ei ole ollut päätös- tai vaikutusvaltaa, vain velvoite noudattaa sääntöjä. Samalla johtaja on turvannut oman asemansa stereotyyppiseen rooliin, jonka avulla alttius arvostelulle on rajattu sekä omaa itseä ei tarvitse paljastaa työntekijöille. Nykyinen työelämän stressi, muutoshahat ja verkostoituminen pakottavat purkamaan jäykkiä rooleja ja jakamaan valtaa ja vastuuta uudella tavalla. (Routarinne 2007, 124 - 126.)

Verkostoinnin ja yhteistyön lisääntyessä myös yli organisaatorajojen, vuorovaikutuksen merkitys lisääntyy sekä moniäänisyys. Moniäänisyys on erilaisten äänien ja näkökulmien yhtäaikaista läsnäoloa organisaatiossa tai johtamisessa. Dialogissa yhdistyvät vastakkaiset ja ristiriitaiset äänet yhtä aikaa. Moniäänisyyden toteutuminen johtamisessa vaatii vastavuoroista vuorovaikutusta organisaation sisällä. Usein vuorovaikutuksen kehittäminen nähdään johtajan tehtävänä, jolloin sen

keskipisteeksi nousee johtaja eikä vastavuoroisuus johtajan ja työntekijän välillä. (Hujala 2008, 14, 28 - 29.)

Moniääninen johtajuus perustuu organisaation sisältämiin moniin ääniin ja näkökulmiin, joita kuulemalla ja ymmärtämällä johtaja luo organisaatiolle yhteisiä näkemyksiä. Organisaation johtaja on vain yksi ääni ja tekijä muiden joukossa. Organisaatiossa kaikilla tekijöillä on oma näkemys organisaatiosta ja sen toiminnasta, nämä erilaiset näkemykset yhdistyvät, kilpailevat ja voivat olla myös ristiriidassa. Erilaisten näkemysten esille saaminen sekä esiin tuominen ja vuorovaikutteisten keskusteluiden aikaansaaminen ovat haasteellisia johtajalle. Johtajille kaivataan lisää herkkyyttä tunnistamaan erilaisia näkökulmia ja mahdollisuuksia. Moniäänisessä johtamisessa olennaista on mahdollistaa kaikkien äänien ja näkökulmien kuuluvuus, eikä poissulkea ketään. Arempia ääniä täytyisi rohkaista, kuitenkin sulkematta pois dominoivia ääniä. (Rannisto ym. 2011, 78 - 79 ja 2013, 3.)

Hujalan väitöskirjassa (2008, 39 - 46) ehdotetaan tarkastelukulman muuttamista vuorovaikutukseen ja moniäänisyyteen, jotta ei keskityttäisi yksilökeskeiseen tarkasteluun, johon johtamisen tutkimuksessa on yleensä painotettu. Hänen mukaansa yksilöllisiä piirteitä ei tule unohtaa tai jättää huomioita, mutta ei ole tarkoituksen mukaista nähdä yksilöä täysin erillisenä työympäristössä. Usein teoriat käsittelevät johtajan käyttäytymismalleja suhteessa alaisiin, mutta molemminpuolista vaikutusta ei huomioida. Johtaminen ei ole yksilösuoritus, vaan se perustuu sosiaaliseen vuorovaikutukseen muiden kanssa kohti yhteistä päämäärää. Molemmat osapuolet ovat riippuvaisia toisistaan, vaikuttavat toisiinsa ja vastavuoroinen vuorovaikutussuhde on jatkuva prosessi työryhmässä.

Moniääninen johtaminen haastaa myös työntekijöitä. Työntekijällä on vastuu omasta osallistumisesta keskusteluihin ja kehittämiseen omilla kannanotoilla. (Hujala 2008, 42 - 47; Mäkipeska 2002, 121.) Samalla se luo laajemman mahdollisuuden osallistua. Vuorovaikutus on vastavuoroista ja yhteisvastuullista. Työntekijät ovat nykyään enemmän tietoisia omasta asiantuntijuudestaan ja itseohjautuvampia, ja moniääninen johtajuus tukee sitä käsitystä. (Hujala 2008, 42 - 47.)

Moniäänisyyden ja vuorovaikutuksen lisääminen edellyttää myös kannustavan ja luottamusta herättävän ilmapiirin luomista työyhteisöön. Keskustelussa ajatus voi syntyä sanassa, ja myöskään ajatus tai tieto ei aina ole valmiina henkilön ajatuksissa, vaan se voi syntyä vastavuoroisessa keskustelussa. Hiljainen tieto voi muuttua ääneksi, ja välittyä muille vastavuoroisen keskustelun

lomassa. Jatkuva yhteisen ymmärryksen löytäminen ja toisen huomioonottaminen keskustelussa tukee moniäänistä johtamista. (Hujala 2008, 51, 59.)

Vastavuoroinen keskustelu ja kyseenalaistava yhdessä pohtiminen ovat moniäänistä johtamista. Kyseenalaistavien tai täysin vastakkaisten näkemyksien esittäminen vaatii rohkeutta ja turvallisen ilmapiirin niiden esittämiseen. Hankalien puheenaiheiden tai ristiriitoja luovien tilanteiden esiintuonti kuuluu organisaation moniäänisyyteen, ja niiden esille tuleminen on tärkeää moniäänisessä johtamisessa. Moniäänisyydessä on aina läsnä vastakkaisten voimien jännite: harmonia ja ristiriita. Kaikkien äänien kuuleminen ja esittäminen luovat pohjan, ja pelkän keskeneräisen ajatuksen ääneen lausuminen on tärkeää. Se auttaa yhteisen ymmärryksen löytymisessä, sekä mahdollistaa tiedon jakamisen ja uuden tiedon kehittymisen. (Hujala 2008, 80 – 84, 108, 119.)

Hujalan tutkimuksessa moniäänisestä johtamisesta tulee esiin kriittisessä ja kyseenalaistavassa keskustelussa luottavaisen ilmapiirin ja aidon vastavuoroisuuden ilmeneminen. Esimerkiksi kärjistävässä tilanteessa puhuja ei lähde puolustuskannalle, vaan pyrkii saamaan mahdollisimman monen mukaan keskusteluun ja löytämään erilaisia mielipiteitä ja näkemyksiä asiaan. Näin ollen molempien osapuolien näkemykset laajenevat ja saavat lisäselvityksiä, joiden perusteella yhteisymmärryksen luominen on helppoa. Eri henkilöiden erilaiset ammattitaidot ja asemat saavat tilaa sekä samanlaiset mahdollisuudet keskustelutilanteessa, ja se on moniäänisen johtamisen perusominaisuuksia. (Hujala 2008, 109 - 111.)

Moniäänistä keskustelua tukee johtajan puheessa epävirallisuus, käytännönläheisyys, intuitiivisuus ja horisontaalisuus. Nämä vaikuttivat Hujasen tutkimuksen (2008, 115 - 116) mukaan työntekijöiden luontevaan osallistumiseen käytännön toiminnan suunnittelussa. Työyhteisössä yhteinen tekeminen, säännölliset palaverit ja kehityskeskustelut tukevat vastavuoroista vuorovaikutusta. Hujasen tutkimuksessa, yhdessä oppimisen ilmapiiri, jossa vaihdetaan kokemuksia ja keskustellaan asioista, luo mahdollisuuksia moniäänisyydelle.

Moniäänistä keskustelua voi vastaavasti estää esimerkiksi sanavalinnoilla, jotka määrittelevät osallistujat eriarvoisiin asemiin, oma puhe voi olla keskustelua dominoivaa tai monologia tai keskustelukutsuun ei vastata. Nämä avainhetket on tärkeää tunnistaa ja tiedostaa erilaisten toimintatapojen seuraukset näissä tilanteissa. Moniäänisyys voi saada tilaa avainhetkien kautta tai niiden sivuuttaminen voi estää moniäänisyyden. Estävien puhekäytäntöjen tunnistaminen ja niihin puuttuminen ovat osa moniäänistä johtajuutta. (Hujala 2008, 112, 115 - 118.)

Ranniston, Nyholmin ja Stenvallin artikkelissa (2011, 76 - 82 ja 2013, 5, 8 - 13) korostetaan erityisesti keskijohdon työssä moniäänistä johtamista ja kokonaisuuden hallintaa, koska heidän tehtävänään on toimeenpanna strategisia päätöksiä käytäntöön ja he ovat tiedon välittäjiä organisaatiossa. Keskijohdon hierarkkinen asema julkisyhteisössä asettaa heidät ylemmän johdon ja henkilöstön väliin ja heidän roolinsa on vahva moniäänisessä johtamisessa sekä kokonaisuuden hallinnassa. Ylemmän tason päätökset sitouttavat keskijohtoa, ja päätökset täytyy muokata ymmärrettäväksi henkilöstölle. Keskijohdolla on merkittävä asema päätöksien toteuttamisessa käytännön tasolla, koska he vaikuttavat siihen, kuinka hyvin henkilöstö omaksuu ja sitoutuu uusiin päätöksiin tai toimintalinjoihin. Keskijohto ei itse asiassa ole vain välittävä tekijä, vaan myös osallistuva ja osallistava.

Keskijohdolla nähdään myös olevan vastuu päätöksien toimeenpanosta, koska heillä on vahva asema vaikuttaa päätöksiin sitoutumiseen sekä toteuttamiseen. Keskijohdon asema on merkityksellinen asenteeseen, näkemyksiin ja toimintaan vaikuttajana, ja heillä on erityinen mahdollisuus muuttaa vastustus tavoitteelliseksi toiminnaksi. Tavoitteellinen toiminta on organisaation ja johdon kannalta olennaista, ja keskijohdon tulisi pitää myös vuorovaikutus avoimena ylimmän johdon ja henkilöstön välillä. (Rannisto ym. 2011, 81 - 82 ja 2013, 11 - 12.)

Keskijohdolla on organisaatioissa merkittävä ja keskeinen rooli useasta eri näkökulmasta. Heidän työnsä on johtaa kokonaisuutta ja ylläpitää moniäänisyyttä. He toimivat vuorovaikutuksen siltana eri organisaatiotasojille, henkilöstölle sekä yhteistyöverkostoille, ja mahdollistavat sekä luovat luottavaista ilmapiiriä avoimelle vuorovaikutukselle. Lisäksi he tukevat ja kannustavat henkilöstöä käytännön työssä, vastaavat kysymyksiin ja ohjaavat työyhteisön arkea. (Rannisto ym. 2011, 82 ja 2013, 8 - 10.)

Organisaatiossa vallitsevan muutostilanteen tai uudelleen organisoinnin aikana korostuu johtajan rooli erilaisten näkemysten yhdistäjänä. Julkisen sektorin muutokset ja uudistuminen lisäävät tarvetta huomioida moniäänisyyttä kokonaiskuvaa luotaessa ja verkoston toimijoita yhdistäessä. Rannisto, Nyholm ja Stenvall pohtivat artikkelissaan kokonaisuuden hallinnan ja moniäänisyyden yhdistäviä tekijöitä. Esimerkiksi monimutkaisessa, useita toimijoita sisältävässä toimintaympäristössä johtaminen pohjautuu yhteistyölle ja mahdollisesti kokonaisuuden hallinta luo tilaa moniääniselle johtamiselle. Hiljaiset ja vaimeat äänet muodostavat organisaation todellisuuden yhdessä vahvojen ja voimakkaiden äänten kanssa, ja luovat yhteisen arjen toiminnan ja toisistaan eroavat keskustelut auttavat kehittämään tai uudelleen organisoimaan työyhteisöä. (Rannisto ym. 2011, 75 - 76 ja 2013, 7 - 8.)

Ranniston, Nyholmin ja Stenvallin artikkelit (2011 ja 2013) pohjautuivat tutkimukseen, jonka kautta moniäänisestä johtamisesta nousi esiin erilaisia havaintoja. Seuraavassa käsittelen näitä havaintoja.

Tutkimuksen mukaan keskijohto tunnisti moniäänisen johtamisen ja vuorovaikutuksen riippuvuuden toisistaan sekä niiden merkityksen työyhteisössä. Moniäänisyyden huomiointi jokapäiväisessä johtamistyössä nähtiin tärkeänä palvelujen kehittämistyötä ajatellen. Kaikkien äänien kuuleminen ja uusien näkökulmien nouseminen esiin keskusteluissa ovat välttämättömiä palvelujen kehittämisessä. Johtajan persoonallisuus vaikuttaa kuinka hän käyttää moniäänistä johtamista, ja mahdollisuuksien luominen moniäänisiin keskusteluihin ei ole vielä vakiintunutta. (Rannisto ym. 2011, 85 - 93 ja 2013, 11 - 12.)

Kokonaisuuden johtaminen on osa keskijohdon työtehtäviä, ja monimuotoisuus ja muutokset luovat erilaisia merkityksiä kokonaisuuksiin ja niiden havaitsemiseen. Kokonaisuuden hallinta luo kehyksen, jonka kautta moniäänisyys saa mahdollisuuksia työyhteisössä. Moniääninen keskustelu hyödyttää kokonaisuutta ja organisaation ymmärtämistä ja kehittämistä sekä organisaation tavoitteiden ja tärkeiden tulosten saavuttamista. Käytännössä kokonaisuuden hallinnan ja moniäänisen johtamisen yhdistäminen ei ole yksinkertaista. (Rannisto ym. 2011, 80 - 81 ja 2013, 4 - 5.)

Moniäänisen johtamisen ja kokonaisuuden hallinnan yhdistäminen on mahdollista, jos keskijohto käyttää työssään erilaisten roolien tarjoamia mahdollisuuksia. Rannisto, Nyholm ja Stenvall (2011 ja 2013) ovat jaotelleet neljä erilaista esimiesroolia, josta hyödyntämällä moniääninen johtaminen ja kokonaisuuden hallinta mahdollistuu.

1. *Keskijohto vuorovaikutuksen johtajina*
2. *Keskijohto monimuotoisuuden hyödyntäjinä*
3. *Keskijohto päätöksentekijöinä ja moniäänisyyden tulkitsijoina*
4. *Keskijohto linjausten ja henkilöstön toiminnan yhteensovittajana.*

(Rannisto ym. 2011, 86 ja 2013, 14.)

Keskijohto vuorovaikutuksen johtajina edellyttää tietoista toimintaa, koska moniäänisyys ei synny automaattisesti, vaan se vaatii aktiivista toimimista ja johtamista. Johtajan oma asenne moniäänisyyteen ja sen mahdollisuuteen työyhteisössä luo pohjan vuorovaikutukselle. Kaikki organisaation äänet yhdessä muodostavat erilaisia näkemyksiä ja niiden yhdistäminen vaikuttaa laajentavien näkökulmien kautta organisaation kehittämiseen. Vuorovaikutus muodostuu esimiesten

ja alaisten yhteisestä pyrkimyksestä organisaation toimintatapojen pohtimiseen ja kehittämiseen. Kannustaminen ja rohkaistu osallistumiseen sekä erilaisten keskustelutekniikoiden käyttäminen vuorovaikutuksessa on suositeltavaa, jotta saadaan kaikki näkemykset esiin, ja dialogista saadaan aidosti vaikuttavaa. Tärkeää on huomioida myös organisaation ulkoiset verkostot, saada niiden ääni esille ja hyödyntää sitä. Keskijohdon tulisi arvioida moniäänisyyttä ja sen vaikutusta toiminnan kokonaisuuteen. Sen perusteella tulisi arvioida milloin ja missä tilanteissa moniäänisyyttä tarvitaan, tai milloin se on jopa haitallista toiminnalle. (Rannisto ym. 2011, 86 ja 2013, 8 - 9.)

Keskijohto monimuotoisuuden hyödyntäjänä yhdistää eritaustaiset, eri ammattiryhmiä edustavat sekä erilaiset persoonat kokonaisuutta hyödyttävällä tavalla. Se vaatii moniammatillista ja moniäänistä johtamista, joka luo erilaisia näkemyksiä ja laajentaa näkökulmia ja kokonaiskuvaa. Keskijohto voi hyödyntää moniäänisyyttä oman kokonaiskuvan muodostamisessa toiminnasta ja siihen liittyvistä asioista. Erilaiset arvoperustat ja lähtökohdat sekä henkilökohtainen perspektiivi vaihtelee, samoin kuin sosiaaliset taidot. Johtajan tehtävänä on luoda tasa-arvoiset mahdollisuudet eri taustaisille henkilöille vapaaseen keskusteluun, ja pohtia organisaation toiminnan kannalta olennaiset ammattiryhmät keskustelemaan keskenään. Johtajan ulkokohtainen ja puolueeton rooli työntekijöihin on olennaista ettei valtapelit saa suosiota. Henkilöstön vaihtuessa, ryhmien erilaisten kehitysvaiheiden ja muun monimuotoisuuden vuoksi vuorovaikutus on jatkuvasti muuttuvaa. (Rannisto ym. 2011, 89 - 91 ja 2013, 9 - 10.)

”Keskijohto päätöksentekijänä ja moniäänisyyden tulkitsijana” tarkoittaa keskijohdon kykyä yhdistää moniäänisyyttä, ja tehdä päätöksiä ja linjauksia sen perusteella. Moniääninen keskustelu organisaatiossa täytyy palvella organisaation toiminnallista kokonaisuutta ja kehittää sitä. Johtajalla on oltava näkemys mitkä asiat ovat merkityksellisiä ja mitkä eivät kokonaisuuden hallinnan kannalta. Häntä voisi kutsua merkityksen johtajaksi. Moniäänisyys voi kehittyä hallitsemattomaksi ja esimiehen vaikuttaminen syntyviin merkityksiin voi olla vaikeaa, ellei hän hallitse tiedon pohdintaa ja vertailua. Moniäänisen keskustelun tulokseksi toivotaan yksiäänistä lopputulosta eli yhteistä ratkaisua keskustelun pohjalta, johon kaikki sitoutuvat. Moniäänisessä johtamisessa esimies on vallankäyttäjä: valta perustuu valtaa yhdessä -ajatteluun, mutta päättyy valtaa yli -ajatteluun. (Rannisto ym. 2011, 91 - 92 ja 2013, 11 - 12.)

”Keskijohto linjausten ja henkilöstön toiminnan yhteen sovittajana” tarkoittaa keskijohdon asemaa missä he ovat ylempää tulevien linjausten ja henkilöstön välissä, ja heidän tehtävänä on muodostaa moniäänistä keskustelua, jossa nämä yhdistyvät. Tämä vaatii keskijohdolta oman organisaation ja ympäristön keskeisten tavoitteiden hallintaa ja esim. muutostilanteessa niiden sovittamista omaan työyhteisöön. Muutoksissa näitä tavoitteita voi olla useita ja niiden

yhdistäminen ei ole ongelmaton. Moniäänistä johtamista helpottaa vahva strateginen punainen lanka tai johtamisjärjestelmä, joka tukee linjausten eteenpäinvientiä. Päätöksiä tehdessä henkilöstön moniäänisyys tulisi ottaa huomioon, ettei synny epäluottamusta moniääniseen johtamiseen. Myös keskijohdon tulisi käydä keskenään moniäänistä keskustelua, jotta heidän tulkinnat ja viestintä olisivat samassa linjassa henkilöstölle eikä erilaisia tulkintoja pääsisi syntymään. (Rannisto ym. 2011, 93 - 94 ja 2013, 11 - 12.)

Ranniston, Nyholmin & Stenvallin tutkimus ja artikkeli (2011, 95 - 98 ja 2013, 13 - 16) julkisen sektorin keskijohdon moniäänisen johtamisen ja kokonaisuuden hallinnan yhdistämisestä, osoittaa sen tuomia uusia mahdollisuuksia julkishallinnon palveluiden kehittämisessä. Moniäänisyys ohjaa johtamista ja huomioi organisaatiossa olevat erilaiset äänet. Julkishallinnon kehittäminen vaatii yksiaänisen kulttuurin muuttamisen moniääniseksi, ja se mahdollistuu ainoastaan kaikkien äänten kuulemista organisaatiossa, myös hiljaisten. Julkishallinto tarvitsee uusia ideoita ja näkökulmia muuttaakseen vanhoja käytäntöjä ja organisaatiokulttuuriaan. Avoin keskustelu ja vuorovaikutus saavutetaan aktiivisella työllä ja korostamalla osallisuuden tärkeyttä, ja sen tuloksena laajennetaan näkökulmia ja luodaan uusia ideoita kehittämiseen. Monipuolinen tieto asioista helpottaa myös esimiehen päätöksentekoa. Kulttuurin muuttaminen edellyttää johdon ja henkilöstön yhteistyötä, ja molempien sitoutumista ja vastuuta moniäänisyydestä.

Moniäänisyyden järjestäminen nykyisen julkishallinnon käytännön toiminnassa on haasteellista, koska sen toiminnot ja johtamiskäytännöt eivät tue moniäänisyyttä. Erityisesti hiljaisten ja vieraiden äänien huomiointi on haastavaa verkostomaisissa toimintamuodoissa. Niiden huomiotta jättäminen mahdollistaa aktiivisten äänien yksiaänisyyden, ja se asettaa kokonaisnäkemyksen kapeaksi. Esimiehen on tunnistettava organisaation kokonaisuuden kannalta ne kohdat, joissa moniäänisyydestä on eniten hyötyä. Hiljaisten äänten tunnistaminen ja niiden saaminen mukaan keskusteluun vaatii hienovaraisuutta sekä kykyä nähdä tärkeänä ja kestää työyhteisön moniäänisyys. (Rannisto 2011, 96 - 97 ja 2013, 13 - 15.)

Päätöksenteossa moniäänisyydestä on hyötyä koko organisaation kannalta. Laaja-alainen ja perusteellinen keskustelu näkökulmista ennen päätöksentekoa, luo päätöksenteosta avoimen ja antaa laajempaa ymmärrystä päätöksentekoon vaikuttavista asioista. Itse päätöksenteko ei siis välttämättä ole moniääninen, vaan se perustuu moniäänisyyteen. Tämän vuoksi avoimen keskustelun jatkaminen myös päätöksenteon jälkeen on olennaista, jotta jännitteitä ei syntyisi. (Rannisto ym. 2011, 97.)

Keskijohdon neutraali rooli henkilöstöön, sekä tulkitsijan rooli kokonaisuuden ja päätöksenteon kannalta tukee moniäänistä johtamista. Johdon rooli vuorovaikutuksen lisääjänä sekä mahdollistajana sekä hienovaraisena tulkitsijana luovat paremmat edellytykset organisaatioon sitoutumiseen. (Rannisto 2011, 97.)

Ongelmakohtiksi moniäänisen johtamisen kannalta Ranniston, Stenvallin ja Nyholmin tutkimuksessa (2011, 97) nousivat johtamisjärjestelmien epäselvyydet ja tavoitteiden muuttuminen. Tutkimus osoitti kuitenkin selvästi moniäänisen johtamisen positiivisia vaikutuksia julkisen sektorin monimutkaisessa organisaatorakenteessa. Tutkimus osoittaa moniäänisen johtamisen etuja monimutkaisessa julkishallinnon ympäristössä. Moniäänisyys auttaa keräämään tietoa eri näkökulmista esim. palvelujen kehittämisessä, sekä monimutkaisten ongelmien ratkaisuisissa sekä päätöksenteossa. Moniäänisyys tuo organisaatioon parempaa ajankäyttöä, tehokkuutta ja on välttämätön organisaation kehittämisessä, toiminnassa sekä verkostoitumisessa. (Rannisto ym. 2013, 15.)

Moniammatillinen työryhmä erikoissairaanhoidossa on muodostunut toiminnan tarpeesta ja se sisältää vahvoja näkemyksiä omaavia erikoisasiantuntijoita. Moniäänisyyden ja työryhmän tehokkaan ja sujuva toiminta vaatii vuorovaikutusta, dialogia ja luottamusta. Moniäänisen johtamisen elementit tukevat teoriassa edellä mainittuja vaatimuksia, mutta miten se koetaan käytännön työssä. Seuraavassa osuudessa moniammatillisten työryhmien johtajien näkemyksiä moniäänisestä johtamisesta käytännön työssä.

V. TUTKIMUKSEN EMPIIRINEN ANALYYSI

1 Tutkimuksen keskeiset tulokset ja johtopäätökset

1.1 Organisaatio rakenteet

Moniammatillisuutta, asiantuntijuutta sekä vuorovaikutusta käsittelevässä osuudessa tuli esiin useiden lähteiden mukaan, että vahvat organisaatorakenteet vaikeuttavat yhteistyötä, johtamista, joustavuutta sekä estävät vuorovaikutusta. Erikoissairaanhoido on rajattu kapeisiin sektoreihin ja sen monimutkaisuuden koetaan vaikeuttavan toiminnan joustavuutta sekä suhtautumista muihin erikoisaloihin ja toimijaryhmiin. Rajapintojen määrä on suuri ja tiedonkulku on haasteellista. (Collin ym. 2012; Hayes 2002; Isoherranen ym. 2008; Isoherranen 2012; Nikander 2005; Parvinen ym. 2005; Södergård 1998; Väisänen ym. 2009; Övreveit 1997.)

Tässä tutkimuksessa olevat moniammatilliset työryhmät ovat muodostuneet organisaation rakenteeseen toiminnan tarpeesta. Neljän haastattelun mukaan organisaation rakenne on toiminnan kannalta liian vahva ja lokeromainen, ja se muodostaa haasteita ryhmän johtamiselle. Organisaation byrokraattisuus ja sen tuomat rajapinnat luovat haasteita muutosten läpivientiin, vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön. Rajapintojen tuomat haasteet vaikuttavat eri osapuoliin ja hämärtävät myös työryhmän yhteistä tavoitetta.

”Vanha byrokraattinen tämä malli, tämä on aika lujassa.”

”Millä tavalla esimerkiksi nämä toimialue rakenteet perustelisi itse itsensä meille. En minä ole semmoista perustelua nähnyt missään, että miksi ne on juuri tällä tavalla järjestetty.

”jos koko organisaatiota miettii, niin kyllähän tämä on pilkottu niin pieniin palasiin nykyään tämä meidän organisaatio.”

”Ne on niin vahvoja, näkymättömiä nämä organisaation rajapinnat. Siis yhteistyö toimii, mutta sitten siihen tulee joku rajapinnan asia. Kyllä siinä tulee semmoinen me ja te ajattelu, sitten jossakin vaiheessa, vaikka kaikki olisivat saman potilaan äärellä.”

Erikoissairaanhoido on määritelty hierarkiseksi asiantuntijaorganisaatioksi, jossa organisaation pirstaleiset rakenteet ja hallinnon politiikka aiheuttavat haasteita yli sektorirajojen toimimiselle sekä moniammatilliselle yhteistyölle (Virtanen ym. 2010, 27; Rissanen ym. 2011, 86). Erikoisasiantuntijuus on sidottu kapeaan erikoisalaan, ja rakenteiden puolesta sillä on oma

hallintakuvio organisaation sisällä. Se vaikeuttaa yli rajojen toimimista ja rajaa tehokkaasti ammatilliset rajat. (Kuivamäki ym. 2003, 38 – 39; Isoherranen ym. 2008 ja Isoherranen 2012). Rissasen ym. (2011, 111) teoksen mukaan yksikköjen ja ammattilaisten liiallinen työnjako muodostaa vaikeasti ylitettäviä rajoja ja estää yhteistyötä. Tässä tutkimuksessa nähdään yhteneväisyyttä edellä mainittujen lähteiden kanssa.

Viidessä haastattelussa erikoisalojen sektorit koetaan liian jäykäksi ja putkimaiseksi rakenteeksi, josta puuttuu käytännön työelämään tarvittava jousto. Tiukkojen yksikkörajojen vaatimukset eivät tue vuorovaikutusta ja toiminnan joustavuutta. Erikoisasiantuntemusjärjestelmän koettiin paisuneen jättiläissuureksi, jolloin eri toimintojen joustavuus ja muutosherkkyys on vaikeutunut. Erikoisasiantuntemusta ei nähdä tarpeettomana mutta siihen tarvittaisiin enemmän vuorovaikutusta ja laajemman kokonaisuuden hahmottamista, jotta voitaisiin kohdentaa asiantuntijat oikeisiin kohtiin ja tarvittaessa muuttaa niitä lennossa. Näkemysten mukaan liian tiukat asiantuntijuuden raamit lokeroivat erikoisaloja ja vaikeuttavat sujuvaa yhteistyötä. Järjestelmä luo työryhmiä kalliita ja päällekkäistä työtä tekeviä.

”Eikä semmoista putkittamista, se on se isoin ongelma eli nämä tiukat yksikkörajat.. Ja se semmoinen fordistinen ajattelu, että ihan niin kuin tehtäisiin autoja kapeassa putkessa. Se on pahinta.”

”Minkä takia ei voida katsoa ilman niitä seiniä ja kaikkeen tihtuu tästä se haitta. Ne ovat ne tihkuvuodot, jotka tulevat tästä tolkkumasta erikoisasiantuntemusjärjestelmästä, joka on paisunut jättiläissuureksi. Ei se hengitä yhtään.”

”On yksi asia, jota viedään organisaation oman tämmöisen fiksun uimarata-ajatuksen mukaisesti. Eikä kysytä yhtään että mitä tällä ihmisellä on ongelmana. Yksi asia saattaa mennä monen klinikan ja toimenpiteen läpi ja saattaa kulua aikaa hirveästi.”

”meillä on hyvin paljon tämmöistä sirpaloitunutta toimintaa ja meillä pitäisi olla enemmän yhdessä toimintaa. Se tehostaisi oikeasti tätä työtä, että me tehdään päällekkäisiä asioita.”

Hallinnon rakenteet ja johdon tuen puuttuminen luovat esteitä yhteistyön johtamiselle sosiaali- ja terveydenhuollossa (Rissanen ym. 2011, 120). Isoherrasen (2012) tutkimuksessa on noussut esiin tarve organisaatorakenteiden ja prosessien uudistamiselle. Uudistuminen parantaa tiedon välittymistä vuorovaikutuksen kautta johdon ja henkilökunnan välillä (Isoherranen, 2012; Vuori 2005).

Hallintotasot koetaan raskaiksi, ja ylempi johto todetaan etäiseksi kahdessa haastattelussa. Sen koetaan olevan suuri haaste moniäänisyyden kuulumiselle.

”Hirveen raskas ylätason hallinto on tässä laitoksessa siis piirin taso, joka on erittäin kaukana, erittäin kaukana.”

”Rakenteet eivät minun mielestäni tue sitä moniäänisyyttä. Saa olla aika jönglööri se toimialue johtaja, jos sen sieltä nappaa.”

1.1.1 Johtopäätökset

Tämän tutkimusympäristön rakenteet ja rajapinnat estävät moniäänisyyden esille saamista sekä kuulumista. Rakenteet ovat vahvoja eivätkä taivu moniäänisyyden edessä. Erikoisalojen putkimainen ja jäykkä rakenne estää sujuvaa yhteistyötä ja vastavuoroista vuorovaikutusta, vahvistaen aikaisempien tutkimusten näkemyksiä. Erikoisasiantuntemus nähdään tärkeänä, mutta siihen toivottaisiin enemmän joustoa, käytännön työtä ja asiakkaan kokonaisvaltaista hoitoa ajatellen. Tällä hetkellä johtajat kokevat työryhmien tekevän päällekkäistä työtä, koska tiukat sektorirajat estävät joustavaa yhteistyötä ja vuorovaikutusta eri toimipisteiden välillä.

Erikoisasiantuntemuksen joustava kohdentaminen asiakkaan kokonaisvaltaisen hoidon mahdollistamiseksi vaatii kehittämistä. Raskaat hallinnontasot vaikeuttavat moniäänisyyttä koko organisaatiossa ja ylempi johto koetaan etäiseksi. Käytännön johtamisen näkökulmasta raskaat organisaatio rakenteet muodostavat toiminnan ja moniäänisyyden kannalta vahvan esteen joustavalle yhteistyölle ja vuorovaikutukselle. Raskaiden rakenteiden madaltuminen vaatii tietoista muutoshalua, käytännön toiminnan tarvetta ja myönteistä asennetta moniääniseen vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön.

1.2 Vuorovaikutus

Vuorovaikutus on osa monimuotoista työyhteisöä, siihen liittyvää yhteistyötä ja tiedon kulun välittämistä. Työryhmien koostuessa eri alojen asiantuntijoista, jokaisen näkemys on merkittävässä roolissa yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Moniäänisyydelle on olennaista mahdollistaa kaikkien äänien kuuluvuus. Kaikkien äänien esiin saaminen ja vuorovaikutteisten keskusteluiden aikaansaaminen ovat haasteita johtajalle. (Ranniston ym. 2011 ja 2013; Miettinen ym. 2000; kts. myös Grohar-Murray ym. 2011).

Tämä tutkimus vahvistaa tätä näkemystä, kaikissa seitsemässä haastattelussa jokaisen äänen kuuluville saaminen koettiin haasteeksi tässä toimintaympäristössä. Haastattelussa korostui äänien kuuluville saamisen haastavuus organisaatiossa sekä toimialueiden ja erikoisalojen välillä. Kaikki seitsemän haastateltavaa eivät kuitenkaan kokeneet haasteeksi moniammatillisen työryhmän sisällä eri näkemysten esiintuomisen ja kuuluville saamisen, vaikka eri asiantuntijoilla on vahvoja näkemyksiä.

”Se on kyllä haaste, millä näin ison organisaation kaikki äänet saadaan kuuluviin.”

”Toivoisin, että kaikki voisivat luottaa toisiinsa niin paljon, että uskaltaisivat puhuta ja sanoa sen mielipiteen.”

”Ettei se tunnut sanahelinältä, kyllä me saatetaan hokea aitoa dialogia ja moniäänisyyttä, ja sitten se onkin pötypuhetta.”

Rissasen ym. (2011, 120) ja Kuivamäen (2003, 56 – 59) mukaan yhteistyön johtamista vaikeuttaa tapaamistilojen epäkäytännöllisyys ja pitkät välimatkat eri yhteistyötahojen välillä. Ulkoiset puitteet vuorovaikutukselle ja tapaamisille luovat tärkeän yhteyden moniäänisyyden mahdollistamiselle ja toimivuudelle. Luottavaisen ilmapiirin luominen vaatii myös vapaamuotoista keskustelua työryhmäläisten kesken esim. kahvi- ja ruokailutauot. Työryhmien toimintaa ja johtamista kuvaavissa lähteissä vuorovaikutuksen merkitys, sen mahdollistaminen ajan ja paikan suhteen sekä siihen aktiivisesti osallistuminen, on nähty tärkeäksi osaksi tiedon jakamista ja luottavaisen ilmapiirin luomista. (Eloranta ym. 2011; Grohar-Murray ym. 2011; Grossman ym. 2009; Grönroos ym. 2004; Hannukainen ym. 2006; Hayes 2002; Hujala 2008; Isoherranen 2005; 2008 ja 2012; Katzenbach 1997, 1996 ja 1994; Kilpimaa 2014; Laaksonen ym. 2012; Lehtopuu 2010; Markkola 2013; Mäki, Liedenpohja & Parikka 2014; Mäkipeska 2002; Pihlaja ym. 1998; Rannisto ym. 2011, 2013; Rytikangas 2011; Spiik 1999, 2004; Väisänen 2007).

Haastavat tilaratkaisut ja tarve vaivattomille vuorovaikutustilanteille tuli esiin tässä toimintaympäristössä. Kahdessa haastattelussa eri ammattiryhmien tapaamisille järjestetyt tilaratkaisut todettiin haasteeksi vuorovaikutuksen kannalta. Tilan puute tai riittävien tilojen puuttuminen olivat käytännön työn kannalta olennaisimmat haasteet. Työryhmän jäsenten työskentely lähellä toisiaan luo vapaamuotoisia ja ennakoimattomia vuorovaikutustilanteita, joissa voi keskustella potilastapauksista sekä oppia tuntemaan työryhmän jäseniä henkilökohtaisesti. Kahdessa haastattelussa vuorovaikutustilanteisiin kaivattiin vaivattomuutta käytännön toiminnassa, jolloin voidaan spontaanisti tarttua hihasta ja keskustella asioista. Näiden kautta voidaan luoda luottavaista ilmapiiriä arjen yhteistyössä.

”Epävirallinenkin vuorovaikutus olisi helpompaa ja ollaan yhdessä lähellä toisiaan.”

”Ihmiset tapaavat toisensa, niin niillä on se kontaktin mahdollisuus ja se on vaivatonta.”

Tiimejä käsittelevässä teoriaosuudessa ylemmän johdon tukea pidettiin tärkeänä tiedon kulun ja avoimen vuorovaikutuksen kannalta, koska puutteellinen tiedonkulku vaikuttaa yhteistyötä. Parvisen (2005, 238 – 242) teoksen mukaan sairaanhoitopiirin ylimmän johdon ja toimintayksiköiden välinen tiedonkulku on epäsymmetristä. Vuorovaikutuksen yksisuuntaisuus voi ilmetä johtajan kyvyttömyytenä kuunnella työyhteisöä, ja silloin johtoa ei koeta läsnä olevaksi (Virtanen ym. 2010, 96). Yksipuolista ohjeiden tai määräysten antamista ei pidetä vastavuoroisena vuorovaikutuksena työyhteisössä. (Telaranta 1999, 119 – 120).

Äänien kuuluville saaminen organisaation ylemmälle tasolle koetaan haasteeksi kolmessa haastattelussa. Ylimmän johdon ääni kuuluu alemmas, mutta organisaation alemmilta tasoilta äänet eivät kuulu ylös. Ylin johto nähdään liian kaukana olevaksi, ja sen läsnäoloa, näkyvyyttä ja osallisuutta toivottaisiin myös toimintayksiköiden tasolle. Eri yksiköiden ja toimialueiden välillä äänien kuuluville saaminen ja äänien kuunteleminen ovat haasteita neljän haastattelun mukaan. Rakenteet luovat esteitä moniääniselle johtamiselle ja kaikkien osallisten ääniä ei saada kuuluviin tai niitä ei oteta huomioon tämän tutkimuksen kaikkien haastattelujen perusteella.

”Kyllähän se piirin johto on vähä liian kaukana, kyllä sen pitäisi pikkuisen paremmin näkyä joskus ja olla läsnä ja muuta.”

”Meidän ääni hukkuu, muut asiat menevät edelle, olemme pieni yksikkö.”

”Me ollaan siellä sitten, vaan joku lause, jos sitäkään.”

Teoria osuudessa moniammatillisten työryhmien haasteena toiminnan kannalta on ajan puute, aikataulusongelmat ja resurssivaje. Näiden nähdään rajoittavan yhteistyötä ja olevan syynä kommunikaatiovaikeuksille. (Kuivamäki ym. 2003, 37 – 38; Rissanen ym. 2011, 120 kts. myös Grohar-Murray ym. 2011; Huusko 1994; Isoherranen 2012; Kuivamäki ym. 2003; Lehtopuu 2010; Markkola 2013; Mäki ym. 2014; O’Leary ym. 2010; Pihlaja ym. 1998; Spiik 2004; Yoder-Wise 1999). Moniääninen johtaminen vaikeutuu yhteisten tapaamisten vähentyessä, tapaamisaikojen lyhentyessä tai työryhmän jäsenen puuttuessa. Säästötoimenpiteet voivat vaikuttaa eri tavoin eri ammattiryhmiin ja sen kautta luoda eriarvoisuutta myös työryhmän toimintaa ajatellen. Nämä haasteet esiintyvät tutkimuksen toimintaympäristössä ja vaikeuttavat moniäänisyyttä työryhmässä.

Kolmessa haastattelussa todettiin, että säästötoimenpiteet luovat haasteita moniääniselle johtamiselle työryhmän resurssivajeina, työn määrän kasvuna ja koetaan että, yhteistyö kärsii ja

yhteistyöpalavereille ei jää aikaa. Ajan puute yhteistyöpalavereiden suhteen nähtiin haasteeksi neljässä haastattelussa. Kaksi haastateltavaa kokivat moniammatillisen työryhmän haavoittuvaksi, koska työryhmän jäsenen puuttuessa potilaan kokonaisvaltainen hoito viivästyy. Esimerkiksi sairauspoissaoloihin ei saada sijaista, ja asiakkaan koettiin kärsivän hoidon viivästymisestä. Haastateltavien mielestä yhteistyöpalaverit ovat tärkeä osa moniäänistä johtamista, koska niiden kautta saadaan työryhmän eri äänet kuuluville ja mahdollistetaan kaikkien osallistuminen sekä vuorovaikutteinen ilmapiiri.

”Tämä meidän säästölinja taas nousee tässä, että työn määrää lisätään koko ajan kaikissa ammattiryhmissä ja silloin ei esimerkiksi ole niin paljon aikaa pitää palavereita ja kokouksia ja pohtia niitä asioita.”

”Hurjan vaikeaa järjestää sellainen aika, että koko työryhmälle sopii se.”

”Meillä on pieni työryhmä, se on haavoittuva; yhdenkin poissaolo tuntuu.”

”Se yhteensovittaminen, että milloin meillä löytyy se yhteinen keskusteluaika.”

Moniammatillisen työryhmän koostuessa eri ammattiryhmistä ja eri hallinnon aloilta, yhteisten tapaamisaikojen löytyminen tiukassa aikataulussa luo haasteen ajankäytölle ja erityisesti ajankäytön organisoinnille. Organisoitukykyä ei vaadita ainoastaan johtajalta, vaan myös jokaiselta työryhmän jäseneltä, kun haetaan tehokkuutta toimintaan. Vuoren (2005) teoksessa todetaan, että työaikoihin ja organisaation yhteistyöhön liittyvät valtarakenteet voivat estää tehokkaan työskentelyn, vaikka resurssit olisivat riittävät.

Toisaalta Parviainen ym. (2005, 209 - 214) toteavat, että organisaatioissa, joissa on vakava virka-ajan tuottavuusongelma, on tyypillisesti täytetty työaikaa tahallisesti ja tahattomasti myös ns. sekundäärisillä töillä (tapaamiset, kehitysprojektit jne.). Teoksen mukaan resurssit ovat vajaakäytössä, ajankäytön ja työnkuvan tarkistaminen voi tehostaa ajan riittämistä. Vuoren (2005, 47 - 51) mukaan osassa terveydenhuollon organisaatioissa ei edelleenkään pystytä kierrättämään vapaana olevaa henkilöstöä sujuvasti osastolta toiselle, vaan katsotaan, että heillä on oikeus työskennellä yhdellä osastolla. Samassa teoksessa tulee esiin myös erityisasiantuntijoiden haluttomuus luopua ajankäytön vapaudesta tietyissä tilanteissa. Parvisen ym.(2005, 262 - 263) mukaan palvelujärjestelmän ja ohjauksen ongelmat, puutteet hoitoketjun hallinnassa ja puutteelliset tiedot päätöksenteon tukena voivat aiheuttaa resurssihukkaa. Toiminnan joustavuuden ja palveluiden tehokkaan kohdentumisen avulla resurssit riittäisivät paremmin.

1.2.1 Johtopäätökset

Vuorovaikutuksen puute vaikeuttaa moniäänisyyttä ja yhteistyötä organisaatiotasolla. Jokaisen äänen kuuluville saaminen on vaativaa isossa organisaatiossa. Äänten kuuluminen ylemmälle johdolle todettiin selvästi vaikeutuneen, ja jopa mahdottomaksi. Moniammatillisen työryhmän toiminnassa tilaratkaisut eivät tue vuorovaikutusta ja yhteistyöpalavereita. Vapaamuotoisia ja epävirallisia vuorovaikutustilanteita pidettiin tärkeinä, ja toivottiin yhteisiä tiloja riittävästi sekä lähellä toisiaan olevia työtiloja eri ammattiryhmille.

Ajan puute vaikeuttaa yhteisten tapaamisaikojen sopimista työryhmän kesken, ja vaikeuttaa sitä kautta yhteistyötä sekä moniäänisyyttä. Aikaa tarvitaan avoimelle keskustelulle, tiedon jakamiselle sekä tarvittaessa ristiriitojen selvittämiseksi. Moniammatillinen työryhmä koettiin haavoittuvaksi, koska yhden jäsenen puuttuessa sen erikoisalan ammattiosaaminen puuttuu. Resurssipulan vuoksi korvaavaa henkilöä työryhmään ei välttämättä saada, ja sen koetaan vaikuttavan haastavasti työryhmän toimintaan ja se viivästyttää potilaan hoitoa. Käytännön tilaratkaisut ja ajanpuute rajoittavat vuorovaikutusta ja moniäänisyyttä. Myös työnkuvan ja ajankäytön tarkistaminen ovat osa terveydenhuollon uudistamista ja vaatii myös asenteen muutosta ja kriittisyyttä aikaisempaa toimintaa kohtaan.

1.2.2 Johtajan haasteet vuorovaikutuksessa

Viestinnän johtamisesta on tullut yhä tärkeämpää organisaatioissa, ja johtajalla on rooli luoda vuorovaikutuksen avulla yhteisiä merkityksiä esim. organisaatiosta tai luottamuksesta sekä luoda parhaat mahdolliset puitteet kommunikoinnille (Stenvall ym. 2010). Johtajan kannustava ja rohkaiseva asenne oman näkemyksen esittämiseen korostuu moniäänisessä johtamisessa sekä moniammatilliseen työryhmään liittyvissä tutkimuksissa. Hän voi nostaa hiljaisen ammattiryhmän roolia työryhmässä, kannustaen ja rohkaisten vuorovaikutukseen ja luoda luottavaista ilmapiiriä. Hän voi myös vaikuttaa valtapelien hallintaan ja niiden tiedostamiseen. (Hujala 2008; Rannisto ym. 2011 ja 2013; Isoherranen 2005, 2008 ja 2012; kts. myös Eloranta ym. 2011; Grohar-Murray ym. 2011; Grossman ym. 2009; Grönroos ym. 2004; Hannukainen ym. 2006; Hayes 2002; Kilpimaa 2014; Katzenbach 1994, 1996, 1997; Laaksonen, Niskanen & Ollila 2012; Lehtopuu 2010; Markkola 2013; Miettinen ym. 2000; Mäki ym. 2014; Mäkipeska ym. 2002; Payne 2000; Pihlaja ym. 1998; Rytikangas 2011; Spiik 1999, 2004; Stenvall ym. 2012; Telaranta 1999; Viitanen 2007; Väisänen 2007; Yoder-Wise 1999.)

Johtajuuden haasteeksi yksi haastateltava koki johtajuuden puutteen tai johtajan vuorovaikutustaitojen puutteen moniammatillisessa työryhmässä. Erään haastateltavan mukaan johtajuuden muodostumiseen työryhmässä vaikuttaa johtajan persoona ja hänen vahvuutensa.

”Se on hyvin paljon riippuvaista siitä, miten se johtajana toimiva sitä ryhmää vetää. Jos johtajalla ei ole hyviä vuorovaikutustaitoja, niin sen koko toiminnan voi saada vaikeaksi.”

Hannukaisen ym. (2006, 285 - 287) teoksessa aktiivisen kuuntelemisen merkitys vuorovaikutuksessa on suuri, se vähentää väärinymmärryksiä ja auttaa huomioimaan puheen eri vivahteita (kts. myös Grohar-Murray ym. 2011; Mäki ym. 2014; Yoder-Wise 1999). Ihmisten johtamisessa kuunteleminen on yksi keskeinen elementti. Luottavaisessa ilmapiirissä innovatiivisten ja hullujenkin ideoiden lausuminen ääneen mahdollistuu ja luo otollisen maaperän kehittämiselle ja muutoksideoille. (Laaksonen ym. 2006; Pitkänen 2010; Parvinen ym. 2005; Talaranta 1999; Virtanen ym. 2010).

Tasa-arvoisuus, ristiriitojen tunnistaminen sekä kuunteleminen ovat haasteita johtajuudelle työyhteisössä. Niiden merkitystä korostetaan luottavaisen ilmapiirin syntymisessä ja ristiriitojen ennakkoinnissa. (Mäki ym. 2014; Stenvall ym. 2010.) Hujalan tutkimuksessa (2008) vuorovaikutuksen avainhetkien ja erilaisten puhekäytäntöjen tunnistaminen on tärkeää, koska niiden kautta voidaan mahdollistaa tai estää moniäänisyys. Tarvitaan siis kykyä oivaltaa nämä hetket ja käyttää ne hyödyksi ongelman ratkaisuun tai ennakoimaan mahdollisia ristiriitoja. (Hannukainen ym. 2006; Hujala 2008; Huotari 2009; Kilpimaa 2014; Talaranta 1999; Yoder-Wise 1999.)

Kolmessa haastattelussa johtajat kokivat vaikeaksi tasapuolisuuden ja kuuntelemisen eri ammattiryhmistä koostuvassa työyhteisössä. Niitä pidettiin silti tärkeänä työryhmän johtamisen kannalta. Moniäänisyys nähtiin persoonasidonnaisena johtajaan sekä työryhmäläisiin; erityisesti miten siihen suhtaudutaan ja miten sitä tuetaan ryhmän sisällä. Tuntemus kuulluksi tulemisesta ja osallisuudesta työryhmässä vaikuttavat työn iloon ja motivaatioon johtajien mielestä. Johtajalta odotetaan vaistoa ja herkkyyttä huomata erilaisia tunnetiloja työryhmässä sekä yksilötasolla.

”Eri ammattiryhmien kuunteleminen ja asioiden yhteensovittaminen on monimutkaista ja työlästä.”

”Kamalan tarkkaan kuunnella, että mitä sanotaan ja mitä tässä kuulen.”

”Siellä voi olla hyviä ideoita, jotka jää jostain syystä kuulematta.”

”Sinä saat kyllä puhua, mutta ei kukaan kuule. Ja dialogihan on sitä, että se toinen voi osallistua siihen puheeseen.”

Kolmen haastateltavan mielestä työryhmän koostuessa useista asiantuntijoista tasapuolinen äänien kuuluville saaminen on enemmän ideaalikuva kuin reaalimaailmaa tässä organisaatiossa.

”Siinä mielessä kaunis idea, että kaikki saavat äänensä kuuluviin ja erilaisten näkökulmien rakentava käsitteleminen johtaa sitten siihen hyvään yhteiseen lopputulokseen. Mutta eihän tämä tietysti reaalimaailmaa ole siinä mielessä, että varmasti kaikenlaisessa moniammatillisuudessa tai missä tahansa missä on useita ihmisiä läsnä sanomassa mielipiteensä niin ei siellä kaikki saa tasapuolisesti itseänsä kuuluviin, että siinä mielessä se on varmasti ideaalinen.”

Asioiden eteenpäin vieminen tai asioiden yhteen sovittaminen on haastavaa moniammatillisessa työryhmässä kolmen haastattelun perusteella. Näiden haastattelujen mukaan muutosten läpivienti koettiin haastavaksi työryhmässä. Eri hallinnon aloilta olevien erityistyöntekijöiden vahvojen näkemysten yhdistäminen muutosten tai uusien asioiden käytäntöön viemisessä luo johtajalle haastavan maaston toimia ja saada asiat etenemään tarvittavalla nopeudella.

Työryhmässä nousseet ideat käsitellään yhdessä, ja johtajan haasteena on perustella asiat ymmärrettävästi ja selittää päätösten syyt kolmen haastattelun mukaan. Selittäminen nähtiin tärkeäksi ymmärtämisen ja kuulluksi tulemisen takia. Johtajan roolissa koettiin merkitykselliseksi se, miten epämiellyttäviäkin asioita esitetään työryhmälle ja saadaan ne ymmärrettäviksi.

”Johtajan rooli tulee vahvasti siinä, että miten sinä esität sen asian.”

”Jokainen uskaltasi puhua ja sanoa mielipiteen. Se syntyy yhteisestä äänestä. Se todellakin vaikuttaisi siihen päätöksentekoon, se moniäänisyys.”

”Se vaatii sen ajan ja hetken, että selitetään se asia. Ja kaikilla olisi puhemahdollisuus ja ne aktivoituisivat puhumaan.”

”Jos sen tekee ymmärrettäväksi, niin sillä tavoin sitä voi helpottaa.”

Johtajan tehtävänä on ohjata työyhteisöä toiminnan tavoitteissa ja huomioida kokonaisvaltainen näkemys koko organisaation ja verkoston kannalta (Stenvall ym. 2010; Laaksonen ym. 2012; Parvinen 2005; Viitanen 2007). Parvisen ym. (2005) teoksessa korostetaan johtajan roolia tiedonkerääjänä ja työyhteisön keskusteluttajana, jotta saadaan kerättyä päätöksiä kannalta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti tietoa.

Kahden johtajan näkökulmasta kokonaisuuden hallinta ei ole helppoa ja vaatii tässä toimintaympäristössä monien asioiden huomiointia ja olennaisten asioiden ymmärtämistä.

”Sen joka vetää työryhmän toimintaa täytyy katsoa, että kaikki asiat on huomioitu. Se kokonaisuuden hallinta, viedä se asia, alusta loppuun.”

”Valtava määrä havaintoja ja ymmärrystä siitä tiedosta. Täytyy tajuta se, että se pysyy kasassa eikä ohiteta olennaisia asioita.”

Moniammatillisten työryhmien haasteiksi on todettu työryhmän jäsenten arvoihin liittyvät ristiriidat (Isoherranen 2005). Palvelujärjestelmien kehittämisen ja julkisen johtamisen näkökulmasta arvojen ja asenteiden yhdenmukaisuus on tärkeää (Stenvall ym. 2012).

Nämä erilaiset arvoihin liittyvät ristiriidat vaikeuttavat yhteisten näkemysten ja kokemusten esiin saamista ja yhteisen tavoitteen löytyminen tai päätöksen tekeminen on haastavaa johtajalle kahden haastattelun mukaan. Moniammatillisessa työryhmässä on eri alojen asiantuntijoita, ja heillä on vahvoja näkemyksiä, kokemuksia ja henkilökohtaisia arvoja asioista. Organisaation ja työryhmän yhteiset arvot koettiin tärkeäksi päätösten taustatekijöiksi kahdessa haastattelussa.

”usein kaikki ovat niitä oman alansa asiantuntijoita, niin sitten niitä mielipiteitäkin on tosi paljon ja usein vielä kaikki luulevat olevansa oikeassa.”

”sen tasapuolisuuden löytäminen, ja niiden yhteisten arvojen löytäminen. Sairaalassahan on yhteiset arvot kaikilla, ja niiden päätösten taustalla pitäisi myöskin olla ne arvot, mitkä siellä näkyy. Ja usein nämä riitelevät keskenään, meillä on erilaisia arvoja jotka näkyvät siellä.”

Työryhmän eri ammattiryhmien eri esimiehet aiheuttavat yhteistyöongelmia työyhteisöön (Kuivamäki ym. 2003, 38). Tulevaisuuden johtajuudessa nähdään tärkeäksi tehokas ja ammattimainen vuorovaikutus myös eri tason johtajien kesken. Työn vaatimusten kasvaessa tiedon jakaminen, muutosten läpivienti ja ohjaaminen vaatii yhteistyötä ja tehokasta kommunikointia myös johtajien kesken (Grohar-Murray ym. 2011; kts. myös Rannisto ym. 2011.)

Tutkimuksen moniammatillisen työryhmän ammattiryhmät ovat eri hallinnon aloilta, ja esimiehiä on useita. Työryhmässä heillä kaikilla voi olla eri esimiehet ja se aiheuttaa kahden haastattelun mukaan, johtajalle haasteita mm. ristiriitojen purkamisessa. Toinen haastateltavista koki haasteeksi myös johtajien yhteneväiset arvot ja säännöt. Haastavuus tulee esiin erityisesti ristiriitojen selvittelyssä eri ammattiryhmien eri esimiesten välillä.

”meidän esimiestenkin täytyisi enemmän keskustella keskenämme.”

”.. joudun puuttumaan joskus ristiriitoihin, jotka eivät koske näitä minun johdettaviani. Osallisena on jonkun muun esimiehen työntekijöitä ja ne on aina haasteellisia tilanteita ratkaista, ja miten

niitä lähdet selvittelemään. Toivoisin, että olisin useamman ammattiryhmän esimies, koska silloin olisi helppo ratkaista ne tässä ja nyt. Usein ne pitkittyy ja sitkistyy, kun niihin otetaan molempien esimiehet mukaan ratkomaan, mutta sitäkin sattuu ja ristiriitoja on.”

1.2.3 Johtopäätökset

Johtajan hyvät vuorovaikutustaidot ovat merkittävässä roolissa erikoissairaanhoidon moniammatillisissa työryhmissä. Johtajan persoona ja vuorovaikutustaidot vaikuttavat työryhmän johtamiseen ja niiden heikkoudet voivat tehdä työryhmän toiminnasta haastavaa. Moniammatillisen työryhmän koostuessa eri ammattiryhmistä, jokaisen henkilön kuuleminen ja tasapuolisuus koettiin johtajan haasteeksi. Tunne kuulluksi tulemisesta ja osallisuudesta työryhmässä on vaikeaa saavuttaa. Moniäänisyys voi muuttua vahvojen äänien yksiäänisyydeksi ilman johtajan aktiivista ohjaamista vuorovaikutuksessa sekä kykyä havainnoida keskustelun sävyjä. Toimintaympäristö sisältää paljon monimuotoista toimintaa ja johtajan toimintakuva on laaja. Muutokset ja asioiden yhteensovittaminen on vaativaa työryhmässä, jonka asiantuntijat ovat eri hallinnon aloilta ja omaavat vahvoja näkemyksiä. Johtajana haaste on hallita kokonaisuutta ja huomioida kokonaisuuteen liittyvien asioiden riippuvuudet tässä toimintaympäristössä ja eri ammattiryhmien johtajana.

Monien eri näkemysten huomioiminen ja puheen erityisvivahteista tunteiden tai vihjausten vaistoaminen on vaativaa, ja korostaa tarkkaan kuulemistä. Olennaisia asioita ei saisi ohittaa ja johtajalla täytyisi olla herkkyyttä huomioida työryhmän tunnetiloja. Päätösten perusteleminen ymmärrettävästi ja syiden selittäminen on haaste johtajien mielestä. Työryhmän vastaanotto epämieluisille päätöksille voi helpottua hyvän perustelun jälkeen, parantaen ymmärrystä, ja asia saadaan eteenpäin. Johtajan roolissa perusteluilla saadaan vakuuttavuutta ja luotettavuutta.

Moniammatillisessa työryhmässä eri alojen asiantuntijoiden arvojen riidellessä keskenään, yhteisen tavoitteen löytyminen tai päätöksen tekeminen on haasteellista. Se voi näkyä myös johtajien arvomaailman erilaisuutena erikoissairaanhoidossa, ja sen koettiin vaikeuttavan ristiriitatilanteita. Yhteisiä arvoja kaivattiin päätösten taustalle. Toisaalta eroavat näkemykset ja arvot eivät ole este moniäänisyydessä, vaan luottamus toisten osaamiseen sekä valmius kuunnella avoimin mielin, rakentavat yhteistä näkemystä.

Moniammatillisen työryhmän johtaja on esimiesasemassa vain osaan työryhmäläisistä ja se vaikeuttaa ristiriitatilanteiden selvittämistä. Työryhmän asiantuntijoiden esimiehet tulevat eri hallinnon aloilta, tästä syystä heillä on arvoristiriitoja ja eri näkemyksiä asiantuntijan roolista,

tehtäväkuvasta ja työryhmän toiminnasta. Ristiriitatilanteissa esimiesten eriävät näkemykset ja heikko yhteistyö vaikeuttavat tilanteiden purkua. Jos horisontaalinen vuorovaikutus on heikkoa, rakenteiden pirstaleisuus ja luottamuspula vaikeuttavat vuorovaikutusta.

1.2.4 Yksilön ja työryhmän haasteet vuorovaikutuksessa

Teoria osuudessa mainitaan, yksilön roolin muuttumisesta työyhteisössä viime vuosikymmeninä ja omasta osallistumisesta on tullut tärkeää. Työyhteisön jäseniltä kaivataan aktiivisuutta ja oma-aloitteisuutta toiminnassaan sekä selkeää vastuunottamista omasta osallistumisesta. (Stenvall ym. 2010, 2012; kts. myös Grohar-Murray ym. 2011; Grossman ym. 2009; Hannukainen ym. 2006; Hujala 2008; Juholin 2008; Laaksonen ym. 2012; Lehtopuu 2010; Mäki ym. 2014; Mäkipeska ym.2002; Spiik 2004).

Yksilön osallistumisvastuun haastavuus vahvojen ammattilaisten työryhmässä tuli esiin kahdessa haastattelussa. Eriävän mielipiteen ääneen sanominen koettiin haastavaksi työyhteisössä. Osallistuminen keskusteluihin ja eriävänkin näkemyksen esiin tuominen koettiin erittäin tärkeäksi työryhmän toiminnan ja vastavuoroisen vuorovaikutuksen kannalta. Vastuu äänien esille saamisesta ja kuulumisesta ei koettu olevan ainoastaan johtajalla, vaan jokainen työryhmän jäsen rohkaisee ja mahdollistaa omalla asenteellaan moniäänisyyteen työryhmässä ja vastaa myös omasta osallistumisesta.

”Vastuunkantaminen siitä, että joko sanoo sen mielipiteen tai sitten ei sano, ja tyytyy siihen mitä ne muut päättävät.”

”Ja he ovat tottuneet sellaiseen johtamiseen, jossa sanotaan mitä tehdään ja sitten tehdään ja kauheasti vastuuta ei ole tarvinnut ottaa.”

Jokaisella työyhteisön jäsenellä on tärkeä rooli hyvän ilmapiirin luojana ja vuorovaikutukseen kannustajana. Luottavainen ilmapiiri ja sen säilyttäminen työyhteisössä on tärkeää yhteistyön sujumiseksi. (Mäkisalo -Ropponen 2011; kts. myös Grohar-Murray ym. 2011; Lehtopuu 2010; Mäki ym. 2014; Yoder-Wise 1999).

Luottavaisen ilmapiirin saavuttamista ja sen säilyttämistä pidetään haasteena vahvoja asiantuntijoita sisältävässä työryhmässä kahden haastattelun mukaan. Näiden johtajien mukaan luottamus rakentuu ilmapiiriin, joka rohkaisee ja kannustaa tasavertaiseen vuorovaikutukseen. Ryhmäläisten työskentely fyysisesti lähellä toisiaan mahdollistaa jatkuvan ja spontaanin vuorovaikutuksen luoden avoimuutta ryhmäläisten kesken sekä luottamusta toisiinsa.

”..luottamus on ihan ykkösasia, et ihmiset uskaltaa ilmasta mielipiteensä myös ne erilaiset mielipiteet ja siihen kyllä tarvitaan aika paljon rohkaisua, koska tämä sairaalamaailma on ollut vuosikymmenet nöyrien ja hiljaisten työpaikka, jotka ottaa kaiken ylhäältä päin annettuna.”

”..johtamiseltahan se tietysti edellyttää sitä, että vuorovaikutuksen pitää toimia ja aika.. ja pitää olla tietysti ilmapiirin semmoinen, että siellä uskaltaa puhua ja tasavertaisesti..”

”Sellainen rohkaiseminen että, jokainen uskaltaisi avata suunsa siellä.”

Tiimityöskentelyssä henkilöiden väliset ristiriidat ovat yleisiä työryhmissä ja vaikeuttavat yhteistyötä. Valta, pätevyys ja yhteistyökyvyttömyys aiheuttavat ristiriitoja moniammatillisten työryhmien toiminnassa (Isoherranen 2008; Spiik 1999, 2004; kts. myös Rannisto ym. 2010). Vaikeat persoonat aiheuttavat haasteita terveydenhuollon työyhteisöjen johtamisessa (Telaranta 1999, 218 – 221; Grohar-Murray ym. 1997, 58 – 59).

”Moniammatillinen yhteistyö kärsii henkilökemioista.”

Telarannan (1999, 218 – 219) teoksessa vaikeita henkilöitä on luokiteltu käytöksen mukaan. Kaikkitietävät henkilöt katsovat asioita vain omalta kannaltaan. Vaikenijat vetäytyvät osallistumisesta ja vastuusta, valittajat ja kielteisesti asennoituneet kritisoiivat jälkeensä. (kts. myös Grohar-Murray ym. 1997, Sullivan & Decker 1997.) Näitä samoja vaikeita persoonia todettiin myös tässä tutkimuksessa haastateltavien antamalla hieman eri nimityksillä.

Näitä persooniin ja yksilöihin liittyviä haasteita mainittiin neljässä haastattelussa. Tutkimusympäristöstä löytyy yksilöitä, jotka eivät lähde mihinkään mukaan, eivät osallistu, eivät tuo mielipiteitään julki, ja kun päätös on tehty, valittavat. Haasteeksi koettiin myös ns. ”Besservisserit”, jotka tietävät kaikesta kaiken. He vievät pohjan työryhmän yhteisen suunnan löytämiseltä. Haasteita aiheuttavat ns. vapaamatkustajat, joiden oman työn hallinta on kadonnut, työt tehdään sinnepäin eikä välttämättä tiedetä mihin kuulutaan. Leijujat eivät ota kantaa mihinkään, mutta löytävät aina vikaa muiden tekemisistä.

”Besservisserit, jotkut jotka aina päsmää päälle tai tietää omasta mielestään enemmän asioista kuin muut.”

”Leijujat, jotka eivät ota kantaa mihinkään, mutta kaikki mitä muut tekevät, niin niissä on jotakin vikaa. Se on minun mielestäni kaikista haastavin kohta. Ja minun mielestä he ovat niitä, jotka eivät osaa tiimipelaamista.”

Asiantuntijaa kuvaillaan alaisena riippumattomaksi, tottelemattomaksi, perusteellista palautetta ja perusteluja vaativaksi sekä helposti puolustautuvaksi henkilöksi (Parvinen ym. 2008, 54 - 56). Pitkänen (2010, 14) kutsuu näitä henkilöitä primadonniksi, jotka voivat olla oikukkaita diivoja sekä hankalasti johdettavia huippuosaajia, ja toisten ihmisten kuuntelu voi olla heille vierasta. Sosiaali- ja terveysalan asiantuntijoita on haastava johtaa ja saada toimimaan kontrolloidusti (Rissanen ym. 2011, 126 – 127).

Asiantuntijuuden sekä ihmisarvon yhteen kytkeytyminen voi näkyä omien näkemysten tai ratkaisujen mustasukkaisena varjelemisena sekä tiedon panttaamisena toisilta (Spiik 2004, 92). Asiantuntijatieto voi edustaa liian kapeaa näkökulmaa, jolloin se rajaa luovuutta ja ajattelua sekä estää näkemästä miten asiat voisivat olla (Vuori 2010, 51 – 56). Eri hallinnon aloilta tulevilla voi olla toistaan poikkeavia intressejä ja tulkintoja asioista ja vahvat ammattikunnat ovat haaste myös palveluiden johtamiselle (Stenvall ym. 2012). He voivat luoda erilaisia valtapelejä ja aiheuttaa ristiriitoja ja epäluottamusta työryhmässä (Mäkipeska ym. 2002, 86 – 88).

Tässäkin tutkimuksessa erikoisasiantuntijat koettiin haastavaksi ryhmäksi johtaa. Viisi haastateltavaa totesivat erikoisasiantuntijuuden tuovan työryhmään vahvoja näkemyksiä, mikä tekee johtamisesta haastavaa. Johtajan näkökulmasta moniammatillisessa työryhmässä erikoisasiantuntijuus on syvällä henkilössä, ja siitä irrottautuminen on vaikeaa. Se luo ristiriitoja ja väärinymmärryksiä huonontaen ilmapiiriä työryhmässä sekä murentaen luottamusta. Yhden haastateltavan mielestä vahvoilta ammattilaisilta puuttuu reflektointitaitoa ja joustavuutta, ja kahden haastateltavan mukaan he ottavat asioita liian henkilökohtaisesti.

”Tällaisia vahvoja ammattilaisia on aika haasteellista johtaa.”

”Aivan hyvällä tahdolla niin, sittenpä se ei saakaan irti sitä fysioterapiaa vaikkapa siitä persoonasta, sen väliin ei tahdo päästä millään, kun se menee heti sit iholle. Se menee henkilökohtaiseksi, vaikka sitä ei tarkoitettaisi sellaiseksi. Se on äärettömän suuri haaste siinä moniäänisyyden kuulemisessa. Tai se, että ihmiset osaisivat reflektointi taitoa tässä.. Että osaisi vähä irrottautua siitä omasta itsestään; minun työ on tässä ja näkisi sen työnä.”

Vahvat professionaaliset piirteet sekä reviiriristiriidat, niistä heijastuvat asenteet ja yksilön persoonallisuus voivat estää yhteistyötä (Stenvall ym. 2012; kts. myös Grohar-Murray ym. 1997; Hannukainen ym. 2006; Isoherranen 2005, 2008; Laaksonen ym. 2012; Markkola 2013; Mäki ym. 2014; Mäkipeska ym. 2002; Sullivan ym. 1997; Telaranta 1999; Yoder-Wise 1999; Telaranta 1999). Reflektointikykyä pidetään tärkeänä kriittisen ajattelun välineenä, tarkasteltaessa omaa ja työryhmän toimintaa. Siihen tarvitaan itsetietoisuutta, kykyä analysoida, tulkita ja yhdistää asioita

aikaisempaan tietoon ja tarvittaessa muuttaa näkemystä. Johtamiskäytännöllä ja avoimella vuorovaikutuksella on suuri merkitys reflektoinnin kannustamiseen ja tukemiseen. (Miettinen ym. 2000.)

Ristiriidat ja selvittämättömät asiat voivat laajeta ja levitä nopeasti vaikuttaen työryhmän toimintaa ilmapiiriä, vuorovaikutusta ja kaikkien äänien kuulumista. Jokainen ryhmäläinen voi hoitaa hyvin työnsä mutta, yhteistyö moniammatillisessa työryhmässä kärsii ja näkyy työn lopputuloksessa. Neljä haastateltavaa totesivat johtajan haasteeksi selvittää näitä ristiriitoja ja löytää kompromissi.

”Moniammatillinen yhteistyö kärsi henkilökemioista, ja se pääsi sitten leviämään.”

”Tiimi ei voi toimia kunnolla, jos siellä on jokin keskinäinen, selvittämätön asia. Se vaikuttaa ihan kaikkeen ja kaikkiin työryhmässä. Se on dominoiva, ilmapiiri asia ja vuorovaikutus kärsii.”

”Asioita ei voi jättää kellumaan, että on päästävä johonkin synteisiin ja tehtävä joku suunnitelma, vaikka olisi ristiriitaisia näkemyksiä. Minusta se johtajuuden vaatimus kuitenkin on, että jonkun on se vastuu siitä synteisin tekemisestä otettava ja päätettävä et nyt mennään tähän suuntaan.”

1.2.5 Johtopäätökset

Yksilön haasteeksi moniammatillisessa työryhmässä todettiin vastuunottaminen omasta osallistumisesta vuorovaikutukseen ja oman äänen kuuluville saamisesta. Moniäänisyyden mahdollistaminen ja siihen rohkaiseminen koetaan jokaisen tehtäväksi työryhmässä. Luottavaisen ilmapiirin saavuttaminen ja sen säilyttäminen ei ole ongelmaton vahvoja asiantuntijoita sisältävässä työryhmässä. Avoin ja vastavuoroinen vuorovaikutus vaatii myös vapaamuotoisia ja jatkuvia keskustelutilanteita työryhmäläisten kesken.

Vaikeat persoonat ja henkilöiden väliset ristiriidat kiristävät ilmapiiriä työryhmän toiminnassa ja kuormittavat johtamista. Vahvoja mielipiteitä omaavia asiantuntijoita pidetään haastavina johdettavina, ja erilaisiin persooniin ja ryhmäilmiöihin liittyviä haasteita nousi esiin haastatteluissa. Asiantuntijuuden kapea-alaisuus edustaa liian suppeaa näkökulmaa ja siitä irrottautuminen on vaikeaa. Asioita otetaan liian henkilökohtaisina eikä työhön liittyvinä. Ristiriitoja ja väärinymmärryksiä syntyy helposti työryhmäläisten välille, huonontaen työryhmän ilmapiiriä ja keskinäistä luottamusta. Johtajan haasteena on selvittää näitä ristiriitoja ja löytää niihin ratkaisu.

Ristiriitojen esiintuonti kuuluu moniäänisyyteen ja eriävien näkemysten esittäminen on tärkeää, koska luottavaisessa ilmapiirissä voidaan käydä kriittistäkin vastavuoroista keskustelua. Moniammatillisen työryhmän jäsenten toimintaa leimaa vahvasti oma asiantuntemus, ja syntyy

vaikutelma, ettei eriävän näkemyksen hyväksyminen ole helppoa ja yksinkertaista työryhmässä. Moniäänistä johtamista ajatellen johtajalta vaaditaan hyviä yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoja moniäänisyyden mahdollistamiseksi.

1.2.6 Sektorirajat ylittävän vuorovaikutuksen haasteet

Erikoissairaanhoidonpalvelut koostuvat useista prosesseista, ja organisaation eri yksiköt vastaavat prosessin eri osista. Verkostoituminen ja yhteistyön lisääntyminen vaatii eri ammattiryhmien yhteistyön ja vuorovaikutuksen lisäämistä myös organisaation ulkopuolelle. Yhteistyön sujuvuus ja hyvä tiedon kulku mahdollistavat tehokkaan toiminnan, kun taas useiden lähteiden mukaan kommunikaatiovaikeudet rajoittavat ja estävät tehokasta yhteistyötä eri tahojen välillä. (Mäki ym. 2014; kts. myös Hannukainen ym. 2006; Isoherranen ym. 2008; Markkola 2013; O'Leary ym. 2010; Parvinen ym. 2005; Spiik 1999; Södergård 1998; Virtanen ym. 2010.)

Tässä tutkimuksessa eri yksiköiden ja toimialueiden välillä moniäänisyys on vaikeaa ja haastavaa. Neljän haastattelun mukaan se ei toteudu käytännössä.

”Verkostoissa usein se on paljon enemmän henkilöön sidottu. Täällä se on toimintatapa, joka menee läpi koko yksikön ja kaikki ovat sitoutuneita siihen. Jos ruvetaan puhumaan verkostoista ja organisaatioiden välisestä yhteistyöstä, niin niissä minun mielestäni usein painaa se asema ja se kuka on kovaäänisin.”

”..yli sektorirajojen se ei toteudu. Se on ihan teoriaa... Sitten tuli se asiakasyhteistyölakin, että oikein lailla säädettiin, että tekkää nyt yhteistyötä. Ei siitä tule mitään kun organisaatioilla on omat tuloutukset ja tilinpäätökset ja kaikki. Katinkontit, ei mitään sektorirajoja ylittävää tehdä. Valitan.”

Eriarvoisuus eri työyksikköjä kohtaan on tullut esiin Kuivamäen ym. (2003) tutkimuksessa erikoissairaanhoidon moniammatillisista työryhmistä.

Taloudellisten seikkojen nähdään vaikuttavan äänen kuulumiseen ja tasa-arvoisuuteen myös koko organisaation tasolla. Neljä haastateltavaa kokivat eri sektorien eriarvoisuuden vaikuttavan organisaatiossa vahvasti. Suuren ja tuottavan toimialueen ja yksikön nähdään saavan enemmän ääntä kuuluviin suuressa organisaatiossa kuin pienen yksikön. Haastateltavat kokevat, ettei pienen yksikön ääni kuulu ylemmille tahoille. Lisäksi yksikön tuottavuus vaikuttaa myös esim. tilojen saatavuuteen - suuremmalle ja kannattavammalle yksikölle löytyy tiloja. Tilakysymys on oleellinen moniäänisessä johtamisessa, koska työryhmien yhteistyöpalavereita varten tarvitaan vapaita tiloja, missä kokoontua.

”Minun mielestäni se moniammatillisen työryhmän idea, se tasapuolisuus ja jokaisen mielipiteen arvostaminen, toteutuu paremmin tällä tasolla kuin organisaation eri tasoilla. ”

”on valtavan isoja yksiköitä, ja minun mielestäni se haaste on juuri tämä että, siellä kuuluu niiden isojen ääni, joilla on siis se volyyymi.”

”Se on kyllä haaste, että millä näin ison organisaation kuin tämäkin talo on, niin saada kaikki asiaan liittyvät äänet kuulumaan.. ...että kun yrittää tuolla piipittää näitä asioita, niin tulee välillä ”piip” niin kuin mehiläinen tai hyttynen jonka joku kohta liiskaa...”

Johtamisen ja käytäntöjen uudistamisen näkökulmasta olisi tärkeää saada kaikkien äänet kuuluville, ettei huomioitaisi vain kaikkein äänekkäimpiä tai tuottoisampia sektoreita. Stenvall ja Virtanen (2012) toteavat sisäisen toimintakulttuurin välittyvän organisaation ulkopuolelle palvelukulttuurin muodossa. Jos sisäinen toimintakulttuuri on ristiriitainen ja epätasa-arvoinen, voidaan pohtia miten se välittyy ulkopuolelle.

Moniammatillisuuden teoriaosuudessa käsiteltiin yhteistyön haasteita, ja niitä nousi esiin myös tässä tutkimuksessa. Tiedonkulun riittämättömyys voi luoda ristiriitoja organisaation sisällä sekä verkostojärjestelmien välille. Toimintaympäristö on altis huhuille ja väärinkäsityksille ja ilmapiiri kärsii epäluuloisuudesta, vaikeuttaen toimintaa. (Mäkipeska ym. 2002, Kuivamäki ym. 2004.) Parvisen ym. (2005, 91 – 96, 248) mukaan samassa potilasprosessissa olevat eri erikoissalat eri vastuu- ja tulosalueilla voivat aiheuttaa kilpailua ja ristiriitoja vaikeuttaen yhteistyötä. Eri asiantuntijoilla on omat alakulttuurit, jotka määrittelevät toimintaa ja suhtautumista muihin erikoisaloihin. Ammattiryhmien välillä on rajoja, epäluuloa ja näkemyseroja. Huotarinen (2009) mukaan eri ammattiryhmien ja työyksiköiden keskinäinen kilpailu voivat heikentää samansuuntaista toimintaa. Se vähentää luottamusta, joka on edellytys vastavuoroiselle vuorovaikutukselle ja yhteistyölle. (Hannukainen ym. 2006, 260 – 263.)

Taloudellisten seikkojen korostuessa toimialueiden ja yksiköiden välillä, sen koetaan johtavan kilpailuun ja myös kateuden tunteisiin. Neljä haastateltavaa kokivat moniäänisyyden haasteeksi eriarvoisuuden. Käytännön toiminnassa se näkyy kateutena, ja paremmuudesta kilpailuna yksiköiden välillä. Ne vaikuttavat verkostojen yhteistyöhön ja moniäänisyyden kuuluville saamiseen. Joissakin yksiköissä koetaan, että heidän tarpeisiinsa ei vastata. Se luo tunteen eriarvoisuudesta organisaation sisällä ja ettei tulla kuulluksi ylemmille tasoille. Se vaikuttaa haastateltavien mielestä myös käytännön ratkaisuihin esim. tilojen suhteen ja resurssien eriarvoisuuteen.

”Se semmoinen tietynlainen kateus. Pidetään niin kauheasti kiinni omastamme, ettei enää nähdä kokonaisuutta. Täälläkin eri erikoisalojen välillä on tietynlaista kateutta; kumpi on parempi, niin kuin joskus lapsena pihaleikissä. Ja kenen erikoisala on se, jolla on nostetta, on tärkeä. Se vaikuttaa siihen moniääniseen johtamiseen ja se vaikuttaa meidän tilojen saamiseen. Se vaikuttaa hyvin moneen asiaan, mikä ei pitäisi olla niin vaan ne pitäisi lähteä tarpeista. Mutta kyllä vaikuttaa ja tavallaan negatiivisella tavalla, että siellä se moniäänisyys ei niin kuulu. Ikävä kyllä.”

Terveydenhuollossa organisaatioiden välinen tiedonkulku on vaikeutunut ja se näkyy myös eri palvelumuotojen ja –tasojen välillä (Parvinen ym. 2005, 260). Raportointi- ja seurantajärjestelmät voivat poiketa suuresti toisistaan eikä järjestelmästä voi siirtää tietoa eri palvelujärjestelmään, ja tärkeän tiedon välittyminen ei onnistu vaivattomasti (Rissanen ym. 2011, 120, 233; kts. myös Parviainen ym. 2005). Tehokkaan ajankäytön vaatimukset vaativat myös tehokasta viestintää ja teknologian käyttöä onnistuakseen (Grohar- Murray ym. 2011, 295 – 296; kts. myös Parvinen ym. 2005, Yoder-Wise 1999). Parvinen ym. (2005, 230, 238 - 242) toteaa, että katkonainen tiedonkulku erikoissairaanhoidon ja sidosryhmien välillä vaikeuttaa potilaan hoitoprosessia.

Neljä johtajaa totesivat verkoston äänen kuuluville saamisen yhdeksi ongelmaksi eri yhteistyötahojen kanssa. Yksi haastateltava koki yhteisen tietoverkon puuttumisen verkostojen kanssa vaikeuttavan tiedon kulkua. Heikko ja hidas tiedonkulku ja äänen kuulumattomuus lisää töiden päällekkäisyyttä sekä vaikeuttaa tiedon siirtämistä. Yksi haastateltava koki, että verkostojen äänen kuuluville saamisessa vaikuttaa se, kuka on kovaäänisin. Verkostojen suuntaan äänen kuuluville saamiseen vaikuttaa yhteyshenkilön halu kuulla, erään haastateltavan näkemyksen mukaan. Neljän haastateltavan mielestä yhteistyötä ja yhteisiä kokoontumisia yhteistyökumppaneiden kanssa tarvittaisiin lisää tiedon jakamiseksi ja kaikkien äänien kuulumiseksi. Yhteistyön lisäämisellä päällekkäisyyksien tekeminen vähentyisi, vuorovaikutus ja luottamus lisääntyisivät verkostojen välillä. Toimivan yhteistyön avulla äänet kuuluvat molempiin suuntiin haastateltavan mukaan.

”yhteistyökumppanien suuntaan pitäisi paremmin, kiinteämpää yhteydenpitoa ja sitä äänen kuulumista saada.. Ajatellaan esimerkiksi tätä päällekkäisten asioiden tekemistä, että meidän pitäisi olla tietenkin samassa tietoverkossa ja muuta, että välittyisi se viesti paremmin.”

Yhteistyöpalaverissa verkoston yhteyshenkilön läsnäolon avulla oppii tuntemaan yhteistyökumppaneita. Vuorovaikutus ja tiedonkulku helpottuvat ja luottavaisen ilmapiirin syntyminen mahdollistuu. Henkilökohtainen tunteminen auttaa myös ymmärtämään ja ennakoimaan toistensa käyttäytymistä (Stenvall ym. 2010).

Tiedon välittyminen verkostoille on haastavaa, siksi yhteyshenkilöiden henkilökohtaista tapaamista palaverissa pidettiin tärkeänä kahdessa haastattelussa. Sen koettiin tehostavan vuorovaikutuksen moniäänisyyttä, tiedon välittymistä ja nostavana luottavaista ilmapiiriä.

”Niin kyllä minä olen kokenut, että et se henkilökohtainen läsnäolokin sitä ääntä ja viestiä vie paremmin eteenpäin, kun vaan papereiden kautta välitetty.”

1.2.7 Johtopäätökset

Vuorovaikutus, yhteistyö ja äänien kuuluville saaminen ovat vaikeutuneet erikoisalojen ja eri toimialojen välillä organisaation sisällä, ja moniäänisyyden toteutuminen verkostoyhteistyössä on ongelmasta ja vaikeuttaa toimintaa. Eriarvoisuus ja epäluuloisuus värittävät yhteistyötä organisaation sisällä. Erikoisalan tuottavuuden ja koon koettiin vaikuttavan organisaation sisällä äänien kuuluville saamiseen. Johtajan näkökulmasta tämä on aiheuttaa kateutta ja kilpailua erikoisalojen välille ja vaikeuttaa yhteistyötä ja toimintaa.

Verkoston suuntaan yhteisen tietoverkon puuttuminen vaikeuttaa tiedon joustavaa siirtämistä ja yhteistyön sujuvuutta. Moniäänisyyden ei koettu toteutuvan sektorien ja verkostojen välillä. Organisaation sisäiset ristiriitaisuudet ja eriarvoisuus voi välittyä myös yhteistyötahoihin ja voidaan pohtia miten se vaikuttaa moniäänisyyteen ja vuorovaikutukseen. Näitä ongelmakohtia on tullut esiin myös sosiaali- ja terveydenhuoltojärjestelmän yhteistyötä ja verkostoitumista käsittelevissä teoksissa.

Eriarvoisuus ja vuorovaikutuksen puute heikentävät luottamusta ja vaikeuttavat moniäänisyyttä. Vuorovaikutuksen toimiminen myös työryhmän ulkopuolelle organisaation sisällä sekä sen ulkopuolelle, on tärkeää tiedon määrän lisääntymisen ja verkostoitumisen takia. Sen kehittäminen on tärkeää myös yhteistyön ja terveydenhuollon kehittämisen kannalta. Verkostojen tiedon ja palautteen kautta voidaan kehittää toimintaa tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti.

1.3 Roolien ja vastuun määrittely

Moniammatillisuuden teoria osuudessa todettiin, että monista eri ammattiryhmistä ja eri hallinnon aloilta koostuvissa työryhmissä jokaisen jäsenen tehtävän ja vastuun määrittely on tehokkaan toiminnan kannalta tarpeellista. Toimintatavat ja ammattien erilaisuus voivat luoda toisilleen vastakkaisia tavoitteita työryhmän sisällä. Roolien epäselvyys, vastuun, koordinoinnin sekä yhteisen tavoitteen epäselvyys rajoittavat yhteistyötä terveydenhuollossa (Rissanen ym. 2011, 120).

Tutkimuksessa kolme haastateltavaa kokivat johtamisen haasteeksi tasapuolisuuden säilyttämisen ammattiryhmien välillä. Eri ammattiryhmillä on erilainen rooli työryhmässä sen toiminnasta ja tavoista riippuen. Johtajanäkökulmasta ammattiryhmät kokevat oman roolinsa laajuuden tai kapeuden sekä arvostuksen erilaiseksi. Terveystuhojärjestelmä tuo työryhmissä vastuun ja päätäntävällän lääkäriille esim. lausuntojen kautta. Se asettaa työryhmän sisällä lääkärin roolin erilaiseen asemaan verrattuna muihin työryhmäläisiin.

”Sairaanhoitajan tehtävä työryhmässä on kirjuri tai yleismies Jantunen, että kaikilla muilla ammattiryhmillä on hyvin paljon selkeämpi se alue ja hyvin paljon kapeampi. Se, joka hoitaa sitä potilasta vuorokaudet läpeensä, ei löydäkään sitä omaa paikkaansa siellä, sitä omaa asiantuntijuuttaan. ”

”vaikka tässä on eri alojen asiantuntijat, niin siitä huolimatta hirveen paljon meidän terveydenhuoltosysteemi edellyttää sen lääkärin tehtäväksi. Minun mielestäni pitäisi olla tähän asiantuntijuuteen perustuen, enemmän itsenäistä päätäntävaltaa näillä muillakin ammattiryhmillä. Se kuormitus tulee ehkä siitä, että se on kuitenkin se lääkäri viime kädessä joka sen asian tekee. ”

Erilaisissa työryhmissä toimiessa johtajan oma rooli on monimuotoinen ja vaihteleva, ja neljä haastateltavaa kokivat sen haastavaksi. Haastateltavista osa toimii useamman erilaisen moniammatillisen työryhmän johtajana ja ison organisaation sisällä se vaati muuntautumiskykyä ja sopeutumista eri toimintaympyröihin. Erilaiset moniammatilliset työryhmät luovat johtajalle erilaisia haasteita ja vaatimuksia tilanteesta riippuen.

”minä olen vähän kuin kameleontti, aina riippuen siitä tilanteesta että, missä olet, miten sinä toimit.”

Johtamisen kannalta on merkittävää, että eri ammattiryhmillä on yhdenmukainen näkemys organisaation perustehtävästä ja tavoitteesta. Yksilöllä on vastuu omien työtehtävien tunnistamisesta työryhmässä ja koko organisaation toiminnassa. Yhteisen tavoitteen selkeänä pitäminen vaatii johtamista ja työryhmältä avointa vuorovaikutusta. Mäen ym. (2014) mukaan perustehtävän epäselvyys tai epäoikeudenmukainen työnjako voivat aiheuttaa ristiriitoja työryhmässä, ja siitä syystä yhteisten pelisääntöjen sekä vastuun määrittely on tärkeää. (Grohar-Murray ym. 2011, Hayes 2002; Huotari 2009; Isoherranen ym. 2008; Kuivamäki ym. 2003; Laaksonen ym. 2012; Lehtopuu 2010; Miettinen ym. 2000; Mäki ym. 2014; Mäkipeska ym. 2002; Parvinen ym. 2005; Rannisto ym. 2011, 2013; Ronimus-Poukka 2009; Spiik 1999, 2004; Telaaranta 1999; Väisänen 2010; Yoder-Wise 1999).

Moniammatillisen työryhmän koostuessa osaavista ja vahvoja näkemyksiä omaavista ammattilaisista, haasteena koettiin roolien ja tehtävän jako työryhmässä. Kuusi haastateltavaa olivat samaa mieltä siitä, että itseohjautuvan, vastuuta ottavan ammattilaisporukan johtaminen moniammatillisena työryhmänä, vaatii selkeää johtamista sekä roolien, vastuun ja tehtävän määrittelyä. Työryhmän tavoitteen täytyy olla selkeä kaikille työryhmän jäsenille, muuten ryhmä voi ryhtyä johtamaan itse itseään ja moniammatillisen työryhmän toiminnan tavoite kärsii. Tämän näkemyksen mukaan organisaation kaikkien jäsenten täytyy tietää vastuualueensa, miten asiat liittyvät toisiinsa, kuka on johtaja ja organisaatiokuva täytyisi kaikilla olla yksiselitteinen.

”Kyllä se tarvitsee jatkuvaa ohjausta, muuten mennään metsään. Ja jollakin pitää olla visio siitä kokonaisuudesta”

”Ilman sitä johtajuutta tällaiset työryhmät alkavat toimia oman sisäisen kulttuurin mukaisesti, joka voi muodostua aika vääristyneeksi.”

”Se on ihan ehdoton edellytys yhteistyölle. Varsinkin ammatissa, missä on aika selkeät professiot. Johtamisessa pitää olla aika selkeä se tavoite, raamittamassa sitä asiaa minkä ympärillä ollaan. Minun mielestäni se on johtajan tehtävä, luoda se raami. Ettei se lähde ihan lillukanvarsiin siinä mielessä, että se on siinä fokusoidusti ja pitää huoli että se pysyy siinä, mitä ollaan tekemässä.”

”Välillä ei tiedetä missä ryhmässä ollaan, vaikka pitäisi olla tiedossa, mutta jostain syystä joskus katoaa se hallinta siitä omasta työstä.”

Organisaation eri hallinnon alojen poikkeavat näkemykset ja vahvat ammattireviirit tulivat esiin myös esimiesten välisessä yhteistyössä. Kaksi haastateltavaa kokivat työryhmän johtajan rooli haastavaksi, koska ei olla esimies-asemassa kaikkiin työryhmäläisiin. Yhteisen ajan löytyminen toisen esimiehen sekä työryhmäläisen kanssa vaatii yhteensovittamista sekä yhteisen linjan löytymistä ristiriitatilanteessa. Välillä koetaan haasteeksi se, mitkä asiat ovat omia hoidettavia ja mitkä hallinnollisen esimiehen. Lisäksi esimiesten näkemysten välillä voi olla ristiriitoja tehtävä vastuusta, ja työryhmäläisen esimies voi olla tietämätön työryhmän käytännöistä ja tavoista. Säännöllisen yhteistyön lisääminen esimiesten välillä nähdään ajankäytöllisesti haastavaksi, vaikka tarve on ilmeinen.

”.. meilläkin täytyisi olla ne yhteiset arvot ja ne säännöt, että missä asioissa pitää puuttua. Ja minkälaisiin asioihin esimerkiksi minä täällä osastolla olevana voin yleensä puuttua.. Mitkä kuuluvat minulle ja mitkä kuuluvat heidän esimiehelle, niin se raja on kauhean häilyvä ja vaikea löytää välillä.”

Moniammatillisten työryhmien toiminnassa korostuu yhteistyö verkostoihin. Pihlajan & Kuismin (1998, 267 - 277) näkemyksen mukaan eri ammattilaisten verkostotyöskentelyssä tarvitaan selkeästi määriteltä vastuunkantaja ja yhteyshenkilö. Verkoston yhteyshenkilön rooli yhteistyössä on keskeinen. Verkoston yhteyshenkilönä toimiminen edellyttää hyviä viestintätaitoja vastavuoroisuuden ja tehokkaan tiedon kulun mahdollistamiseksi.

Yhdessä haastattelussa nousi esiin verkostoyhdyshenkilön vastuun ja selkeiden roolien määrittelyjen haastavuus. Johtaja kaipasi selkeästi määriteltä yhdysenkilön roolia, sekä sopimusta kuka tai ketkä toimivat yhteyshenkilönä verkostoihin. roolin selkeä ja yhteisen näkökulman tulee näkyä kaikkien ryhmäläisten lausunnoissa. Tiedon välittämisessä verkoston suuntaan johtaja toivoi työryhmän yhteisen näkökulman näkyvän vahvana. Ristiriitaisten näkemysten esittäminen verkostoille tai epäselvät roolijaot vaikeuttavat moniäänistä johtamista, äänien kuulumista ja yhteistyötä.

”se pitää olla aika selkeästi sovittuna, et millä tavoin se tämän ryhmän viesti viestitään eteenpäin. Se hankalinnan tilanne tietysti potilaan kannaltakin on se, jos tulee hyvin erilaisia viestejä eri työntekijöiltä. Jos siellä ei ole yhteistä näkemystä, niin sitten ne voi olla ristiriitaisia ne viestit mitä sinne verkostojen suuntaan viestitään. Ja siinä mielessä tietyllä tapaa ehkä jäykkäkin systeemi voi olla ihan hyvä, että on selkeät linjat, että mistä se viesti aina tulee.”

1.3.1 Johtopäätökset

Työryhmän jäsenten rooleista riippumatta, tasapuolisuuden säilyttäminen on haastavaa. Eri ammattiryhmät kokevat oman roolinsa ja vastualueensa eriarvoisina toisiinsa nähden. Lääkärillä on työryhmässä erilainen vastuu kuin erityistyöntekijöillä esim. lausuntovastuuna. Sairaanhoitaja toimii lähellä potilasta, hoitaa monia käytännön asioita ja voi kokea asemansa aliarvostetuksi. Johtaja voi toimia eri työryhmissä ja hänen roolinsa voi vaihdella ryhmän toiminnasta riippuen. Hänen toimikuvansa koetaan haastavaksi ja se vaatii muuntautumiskykyä sekä sopeutumista. Hän ei ole aina esimiesasemassa kaikkiin työryhmäläisiin ja se koetaan haasteeksi erityisesti ristiriitatilanteissa.

Tasapuolinen tehtävien ja vastuun jakaminen työryhmän toiminnassa on vaativaa ja roolien epäselvyys näkyy myös verkostoyhteistyössä. Tiedon tehokas ja yhdenmukainen jakaminen yhteistyötahoille ei ole ongelmaton ilman nimettyä yhdysenkilöä ja sovittua tehtäväkuvaa. Roolien ja vastuun määrittely on todettu haastavaksi moniammatillisissa työryhmissä myös aikaisemmissa tutkimuksissa, ja tämä tutkimus tukee sitä käsitystä.

Vastuun jakautuminen epätasaisesti ryhmän sisällä vaikeuttaa työskentelyä yhteistä tavoitetta kohti, luo eriarvoisuutta työryhmässä ja vaikeuttaa moniäänistä johtamista. Moniammatillisen työryhmän jäsenten vahva erikoisasiantuntemus ja vahvat näkemykset vaativat johtajien mukaan selkeää roolitusta ja johtamista työryhmän tavoitteen ja toiminnan mukaisesti. Selkeä roolitus työryhmässä tehostaa toiminnan sujuvuutta ja vastuuta omasta tehtävästä. Johtajien keskinäinen yhteistyö auttaa yhteisten toimintamallien ja roolijakojen määrittelyssä eri hallinnon aloilta olevien ammattiryhmien kokoonpanoissa.

VI. LOPPUPÄÄTELMÄ

Terveysthuollon johtaminen ei noudata vapailla markkinoilla olevien liikeyritysten johtamista, vaan sitä säätelee, normittaa ja ohjaa yhteiskunnan lait, normit ja etiikka. Sen lisäksi toimintaympäristö on vahvojen perinteiden värittävä. Toimintaympäristö, käytännön toiminta ja sen vaatimukset määrittelevät organisaatioiden johtajuutta.

Uudistamista ajatellen, on tärkeää saada tietoa johtamisen haasteista ja uudistamistarpeista käytännön työn johtajilta heidän omassa toimintaympäristössään. Tämä tutkimus on ajankohtainen kuvaus moniäänisen johtamisen haasteista moniammatillisessa työryhmässä erikoissairaanhoidossa. Sen avulla saadaan yhden toimintaympäristön kuvaus moniäänisestä johtamisesta ja sen haasteista, ja tutkimustuloksia voidaan hyödyntää moniammatillisten työryhmien johtamisen uudistamisessa.

Moniäänisen johtamisen haasteita erikoissairaanhoidon moniammatillisessa työryhmässä löytyi organisaatiotasolla, verkostoyhteistyössä sekä työryhmän sisällä. Organisaatorakenteiden lokeromaisuus ja joustamattomuus eivät palvele erikoisaloiden välistä vuorovaikutusta ja käytännön yhteistyötä. Ongelmia moniäänisyydelle aiheuttaa eriarvoisuuden tunne ja luottavaisen ilmapiirin puuttuminen erikoisaloiden välillä. Tuottavimmat ja kovaäänisimmät erikoisalat saavat äänensä kuuluville ja luovat moniäänisyyden sijasta yksiäänisyyden.

Moniäänisen johtamisen edellyttämä kaikkien äänien kuuleminen ja kuuluminen on vaikeutunut. Vuorovaikutus ja tiedonkulku ylemmälle johdolle todettiin yksisuuntaiseksi ja yksiääniseksi. Johto koetaan etäisenä ja vuorovaikutuksen ei koeta yltävän organisaation ylemmille tasoille. Moniammatillisten työryhmien johtajien keskinäinen yhteistyö on vähäistä, jonka takia johtajien rooleissa koetaan epäselvyyksiä ristiriitatilanteissa. Tilojen puutteet ja ajan puute vaikeuttaa yhteistyöpalavereiden järjestämistä, ja se estää moniäänisen johtamisen edellyttämiä vuorovaikutusmahdollisuuksia. Verkostoyhteistyössä moniääninen johtaminen on selkeästi vaikeutunut ja ongelmakohdiksi mainitaan heikko vuorovaikutus ja tiedon kulku yhteistyötahoihin. Tietojärjestelmät eivät tue tiedon välittämistä ja yhteistyöpalaverit koetaan vähäisiksi. Yhdyshenkilöiden rooleja ei ole rajattu tarkasti ja tiedon välittämiseen muodostuu epäselvyyttä.

Moniammatillisen työryhmän sisällä vahvoista asiantuntija näkemyksistä pidetään tiukasti kiinni, eriävän mielipiteen sanominen tai hiljaisen äänen esiin saaminen on vaikeaa. Erilaiset persoona- ja ryhmäristiriidat vaikeuttavat moniäänisyyttä. Roolien epäselvyys työryhmän sisällä luo eriarvoisuuden tunnetta ja epävarmuutta. Työryhmässä vahvat ja kuuluvat äänet johtavat vuorovaikutusta ja ilmapiiri ei tue vastavuoroista vuorovaikutusta ja tiedon jakamista riittävästi,

moniäänistä johtamista ajatellen. Tasapuolisuuden ja kuulluksi tulemisen tunteen säilyttäminen vahvoja asiantuntijoita sisältävässä työryhmässä luo ongelmia johtamiselle.

Moniammatillisen työryhmän koostuessa useista asiantuntijoista ja verkostoista erikoissairaanhoidossa, luo siitä moniäänisyydestään rikkaan ympäristön. Johtajanäkökulmasta moniäänisyys nähdään tärkeänä ja johtajat kokivat käyttävänsä sen elementtejä työssään. Moniäänisyyden tarve on ilmeinen yhteistyön ja tehokkaan toiminnan mahdollistamiseksi. Toisaalta se kohtaa paljon haasteita erikoissairaanhoidossa rakenteiden, vuorovaikutuksen, luottamuksen ja tiedon kulun puutteellisuuden vuoksi, ja siksi se koettiin tällä hetkellä enemmän ideaalikuvaksi kuin reaali maailmaksi. Moniäänisyys ei myöskään mahdollistu pelkkien rakenteiden muutoksella vaan vaaditaan asenteiden muuttumista joka tasolla, moniäänisyyteen rohkaisua ja avoimen vuorovaikutuksen tiedostettua lisäämistä organisaatiossa.

Onko erikoissairaanhoidon moniammatillisten työyhteisöjen kulttuuri valmis moniäänisyyteen, siihen kannustamiseen, eriävien näkemysten huomiointiin, kaikkien aktiiviseen osallistumiseen ja avoimeen vuorovaikutukseen. Vai luoko moniäänisyys jännitteitä ja ristiriitoja vahvojen asiantuntijoiden vuorovaikutukseen?

Jatkotutkimusaiheita on useita, ja tutkimusta voisi suunnata myös muihin sairaanhoitopiireihin, jolloin se toisi laajemman näkökulman moniääniseen johtamiseen moniammatillisissa työryhmissä erikoissairaanhoidossa. Moniäänistä johtamista voisi tutkia myös muissa terveydenhuollon organisaatioissa, ja sen avulla olisi mahdollista laajentaa näkökulmaa myös muihin organisaatiorakenteisiin. Toisaalta verkostonäkökulman avulla voisi laajentaa organisaation heijastamaa moniäänisyyden kuvaa sen ulkopuolelta katsottuna, ja saada kehittämisideoita verkostoyhteistyöhön.

LÄHTEET

Lähdekirjallisuutta

- Ala-Aho Birkitta & Tuori Sanna. 2010. ”Myrskyä seuraa selkeä sää” Sosiaalitoimen keskijohdon metaforinen näkemys johtamisesta organisaation rakenteellisessa muutostilanteessa. Pro Gradu-tutkielma. Jyväskylän Yliopisto.
- Atwal A. 2002. Nurses perceptions of discharge planning in acute health care: a case study in one British teaching hospital. *Journal of Advanced Nursing* 39 (5): 450 - 458.
- Aula Pekka. 2000. Johtamisen kaaos vai kaaoksen johtaminen. WSOY. Juva.
- Bahtin Mihail. 1991. Dostojevskin poetiikan ongelmia. Orient Express. (suomentanut Paula Nieminen ja Tapani Laine).
- Collin, Paloniemi Susanna & Herranen Sanna. 2012. Yhteistyö ja moniammatillisuus akuuttihoitossa. Ryhmätoiminnan ja moniammatillisen yhteistyön kehittäminen sairaalan päivystysalueella. Pro Gradu-tutkielma. Jyväskylän yliopisto.
- D’Amour D, Goulet L, Labadie J-F, San Martin-Rodriguez L & Pineault R. 2008. A model and typology of collaboration between professional in healthcare organizations. *BMC Health Services Research* 8: 188. doi:10.1186/1472-6963-8-188.
- D’Amour D, Ferrada-Vileda M, San Martin-Rodriguez & Beaulieu M-D. 2005. The conceptual basis for interprofessional collaboration: Core concepts and theoretical frameworks. *Journal of Interprofessional Care* 1, 116 – 131.
- D’Amour D & Oandasan I. 2005. Interprofessionalism as the field of interprofessional practice and interprofessional education: An emerging concept. *Journal of Interprofessional Care* 1, 8 -20.
- Eloranta Sini & Kuusela M. 2011. Moniammatillinen yhteistyö – katsaus suomalaisiin hoitotieteellisiin opinnäytetöihin. *Tutkiva hoitotyö*, 3, 5 -13.
- Eskola Jari & Vastamäki Jaana. 2007. Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 2. korjattu ja täydennetty painos. Juva: WS Bookwell Oy.
- Fletcher J.K. 1996. A Relational to the protean worker. In D.T. Hall & Associates, The Career is Dead – Long Live the Career. Jossey Bass Publishers.
- Gage M. 1998. From independence to interdependence: creating synergistic healthcare teams. *Journal of Nursing Administration* 28(4):17 - 26.
- Gibbon B & Watkins C & Barer D & Waters K & Davies S & Lightbody L & Leathley M. 2002. Can staff attitudes to team working in stroke care be improved? *Journal of Advanced Nursing* 40 (1): 105 - 111
- Griffin MA, Patterson MG & West MA. 2001. Job satisfaction and teamwork: the role of supervisor support. *Journal of Organizational Behavior* 22, 537 – 550.
- Grohar-Murray Mary E. & DiGroche H.R. 1997. Leadership and Management in Nursing. Appleton & Lange.
- Grohar-Murray Mary E & Langan Joanne. 2011. Leadership and Management in Nursing. Pearson. United States of America.

- Grossman Sheila C. & Valiga Theresa M. 2009. The New Leadership Challenge. Creating the Future of Nursing. F.A. Davis Company. United States of America.
- Grönroos Eija & Perälä Marja-Leena. 2004. Johtamistutkimus terveydenhuollossa – kirjallisuuskatsaus. Stakesin monistamo. Helsinki.
- Hannukainen Timo, Slotte Sebastian, Kilpi Esko & Nikiforow Roman. 2006. Johtamisen kuntokoulu. Vuorovaikutuksella laadun läpimurtoon. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Harisalo Risto, Keski-Petäjä Timo & Talkkari Antti. 2002. Otin kynän kynsihini, ohjeita tutkimuksen tekijöille. Tampereen yliopisto. Tampere.
- Hayes Nicky. 2002. Managing Teams. A Strategy for Success. Thompson Learning. London.
- Heikkilä Jorma & Heikkilä Kristiina. 2001. Dialogi – Avain innovatiivisuuteen. WSOY. Vantaa.
- Hirsjärvi Sirkka & Hurme Helena. 2011. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus Helsinki University Press. Tallinna.
- Hirsjärvi Sirkka, Remes Pirkko & Sajavaara Paula. 2005. Tutki ja kirjoita. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki
- Hujala Anneli, 2008. Johtamisen moniäänisyys johtaminen vuorovaikutuksena ja puhuttuna hoivayrityksissä. Väitöskirja. Terveystieteiden ja – talouden laitos. Kuopion yliopisto.
- Huotari Päivi. 2009. Strateginen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimessa. Akateeminen väitöskirja. Tampereen Yliopisto.
- Huuhka Maisa. 2010. Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen. Talentum Media Oy. Hämeenlinna.
- Huusko H. 1994. Yhteistyö- ja sen kehittämistarve sosiaali- ja terveydenhuollon asiakastyössä. Pro gradu-tutkielma. Kuopion Yliopisto.
- Huusko Liisa. 2007. Työpaikkana Tiimi Miten tiimi kasvaa vastuuseen? 1.painos. Edita. Helsinki.
- Isoherranen Kaarina. 2012. Uhka vai mahdollisuus – moniammatillista yhteistyötä kehittämässä. Väitöskirja. Helsingin Yliopisto.
- Isoherranen Kaarina, Rekola Leena & Nurminen Raija. 2008. Enemmän yhdessä - moniammatillinen yhteistyö. 1 painos. WSOY oppimateriaalit Oy. Helsinki.
- Isoherranen Kaarina. 2005. Moniammatillinen yhteistyö. WSOY. Helsinki.
- Jalava Urpo & Virtanen Petri. 1996. Moniammatillinen projektitoiminta. Avain hyvinvointipalvelujen tulevaisuuteen. Kirjayhtymä. Tammer-Paino Oy. Tampere.
- Jones R.A.P. 1997. Multidisciplinary collaboration: conceptual development as a foundation for patient-focused care. *Holistic Nursing Practice* 11(3):8 – 16.
- Juholin Elisa. 2008. Viestinnän vallankumous. Löydä työyhteisöviestintä. WSOYPro. Helsinki.
- Juuti Pauli & Vuorela Antti. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Aavarantasarjan:o 51. PK-kustannus. Jyväskylä.
- Juuti Pauli. 2013. Jaetun johtajuuden taito. PK-Kustannus. Bookwell Oy. Juva.
- Katajamäki Erja. 2010. Moniammatillisuus ja oppiminen. Tapaustutkimus ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveystieteiltä. Väitöskirja. Tampereen yliopisto.
- Katzenbach Jon R. 1997. Teams at the top. Boston, Massachusetts. Harvard Business School Press.
- Katzenbach Jon R & Smith Douglas. 1996. Tiimit ja tuloksekas yritys. WSOY-yhtymä. Porvoo.

- Katzenbach Jon R & Smith Douglas. 1994. The wisdom of teams – creating the high performance organization. First Harperbusiness edition.
- Kelly-Thomas K.J. 1998. Clinical and Nursing Staff Development.: Current Competence, Future Focus. Second Edition. Lippincott. Philadelphia.
- Kiikkala Irma. 2000. Hyvinvointivaltion palveluketju. Asiakaslähtöisyys periaatteena sosiaali- ja terveydenhuollossa. Tammerpaino Oy. Tampere.
- Kilpimaa Aarne. 2014. Johtajuuden vuorovaikutukselliset käytännöt. ”Tarina innovatiivisen yrityksen strategisesta uudistumisesta ja sen vaatimasta johtajuudesta”. Tampere University Press. Tampere.
- Kivinen Tuula. 2008. Tiedon ja osaamisen johtaminen terveydenhuollon organisaatiossa. Väitöskirja. Kuopion Yliopisto.
- Koskela Seija. 2013. ”Mie teen vaan oman työni”: toimintatutkimus moniammatillisen yhteistyön ja ohjausosaamisen kehittämisestä. Jyväskylän yliopisto.
- Kuivamäki Mari & Patteri Eija. 2003. Moniammatillinen yhteistyö erikoissairaanhoidossa sairaanhoitajan näkökulmasta. Pro gradu-tutkielma. Tampereen yliopisto.
- Laitinen Kirsti. 1994. Moniammatillisten tiimien johtaminen yhdistyneessä sosiaali- ja terveydenhuollossa. Pro gradu-tutkielma. Terveystieteiden- ja taloudenlaitos. Kuopio.
- Laaksonen Hannele, Niskanen Jouni & Ollila Seija. 2012. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Edita Prima Oy. Helsinki.
- Lehtopuu Heidi. 2010. Henkilöstönäkökulma kehittämiseen terveydenhuollon organisaatiossa. Pro Gradu-tutkielma. Lapin yliopisto.
- Linden Mirja. 1999. Terveydenhuollon sosiaalityö moniammatillisessa toimintaympäristössä. Stakes. Raportteja 234. Helsinki.
- Marjala Pauliina. 2009. Työhyvinvoinnin kokemukset kertomuksellisin prosesseina – narratiivinen arviointitutkimus. Acta Universitatis Ouluensis C Technica. Oulu: Oulun yliopisto.
- Markkola Kirsi. 2013. Moniammatillinen, ammattiryhmien välinen ja ammattirajat ylittävä yhteistyö erikoissairaanhoidossa. Pro gradu-tutkielma. Turun yliopisto.
- Mattila Kati-Pupita. 2007. Arvostava kohtaaminen arjessa, auttamistyössä ja työyhteisössä. PK-kustannus. Juva.
- Meads Geoffrey, Aschcroft John, Barr Hugh, Scott Rosalino & Wild Andrea (toim.) 2005. The case for Interprofessional Collaboration in Health and Social Care. Oxford. Blackwell Publishing.
- Metteri Anna. 1996. Moniammatillisuus ja sosiaalityö. Sosiaalityön vuosikirja. Oy Edita AB. Helsinki.
- Metsämuuronen Jari. 2005. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Miettinen Seija. 1992. Moniammatillinen työryhmä yliopistollisessa sairaalassa. Lisensiaattityö. Kuopion yliopisto. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Terveystieteiden- ja talouden laitos. Kuopio.
- Miettinen Seija, Miettinen Merja, Nousiainen Inkeri & Kuokkanen Liisa, 2000. Itsensä johtaminen sosiaali- ja terveysalalla. WSOY. Helsinki
- Murto Kari. 2005. Prosessin johtaminen kohti prosessikeskeistä työyhteisön kehittämistä. Jyväskylä Gummerus kirjapaino Oy.

- Mäki Tiina, Liedenpohja Anna-Maija & Parikka Ulla-Riitta. 2014. Johtamisen kulmakivet: kertomuksia esimiestyöstä sosiaali- ja terveysalalla. Fioca. Helsinki.
- Mäkipeska Marja & Niemelä Terttu. 2002. Hengittävä työyhteisö – johtamista muutosvirrassa. Edita Prima Oy. Helsinki.
- Mäkisalo-Ropponen Merja. 2011. Vuorovaikutustaidot sosiaali- ja terveysalalla. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Kariston kirjapaino Oy. Hämeenlinna.
- Nikander Pirjo. 2003. Moniammatillinen yhteistyö sosiaali- ja terveydenhuollon haasteena. Vuorovaikutuksellinen näkökulma. Sosiaalilääketieteellinen aikakausilehti 40, 279 -290.
- Nikander Pirjo. 2003. Moniammatillinen yhteistyö terveydenhuollon työkaluna ja haasteena. Vuorovaikutuksellinen näkökulma. Sosiaalilääketieteellinen aikakausilehti 4, 279 -290.
- Nikkilä Leena & Paasivaara Juhani. 2007. Arjen johtajuus: Rutiinijohtamisesta tulkintataitoon. Silverprint Oy. Sipoo.
- Nykänen Seija. 2007. Ohjauksen alueellisen verkoston kehittäminen: Poikkihallinnollinen ja moniammatillinen yhteistyö voimavarana. Jyväskylä. Koulutuksen tutkimuslaitos.
- O’Leary KJ, Ritter CD, Wheeler H, Szekendi MK, Brinton TS & Williams MV. 2010 Teamwork on inpatient medical units: assessing attitudes and barriers. *Quality Safety Health Care* 19, 117 - 121.
- Parvinen Petri, Lillrank Paul & Ilvonen Karita. 2005. Johtaminen terveydenhuollossa. Käytännöt, vastuu ja valvonta. Tammer-Paino Oy. Tampere.
- Payne Malcolm. 2000, Teamwork in Multiprofessional Care, Aardwark Editorial Suffolk, UK.
- Pesonen Hanna. 2010. Asiakaslähtöisyys hoitotyössä, sen opettaminen ja kehittäminen. AMK-opettajien näkemyksiä. Opinnäytetyö. Metropolia Ammattikorkeakoulu.
- Pihlaja Leila & Kuismin Riitta. 1998. Apua ihmiselle. Moniammatillinen yhteistyö hoitotyössä. Mikkelin Ammattikorkeakoulu. A: Tutkimuksia. Taktum Oy. Mikkeli.
- Pitkänen Raimo. 2010. Johtamisen suurenmoinen keveys. Esimiehenä asiantuntija- ja palveluorganisaatiossa. Hansaprint Oy. Vantaa.
- Puputti Elina. 2007. Tiimi-moniammatillisen työn näyttämönä. Pro gradu-tutkielma. Tampereen yliopisto.
- Rannisto Pasi-Heikki, Stenvall Jari & Nyholm Inga. 2010. Moniääninen johtaminen ja kokonaisuuden hallinta. Teoksessa Rannisto, P-H. Stenvall; J. – Juusenaho, R. (toim.), Enemmän kuin osiensa summa – sopimusohjaus ja moniääninen johtaminen Tampereella, 75 -101. Tampereen kaupunki A 13/2011.
- Rannisto Pasi-Heikki, Stenvall Jari & Nyholm Inga. 2013. Polyphonous Leadership and The Management of Entirety from The Perspective of Middle Managers.
- Riikonen Eila, Tuomi Kaija, Vanhala Sinikka & Seitsamo Jorma. 2003. Hyvinvoiva henkilöstö – menestyvä yritys. Työterveyslaitos. Helsinki.
- Rissanen Sari & Lammintakanen Johanna. 2011. Sosiaali- ja terveysjohtaminen. WSOYpro Oy. Helsinki.
- Ronimus-Poukka Päivi. 2009. Sosiaalityö moniammatillisessa yhteistyössä. Pro gradu-tutkielma. Tampereen yliopisto.
- Routarinne Simo. 2007. Valta ja vuorovaikutus. Statusilmaisun perusteet. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.

- Rytikangas Iina. 2011. Kehity ja jaksa tiimissä. Kariston kirjapaino Oy. Hämeenlinna.
- Sandelowski M. 2004. Using Qualitative Research. *Qualitative Health Research* 14(10). 1366 – 1386.
- Seeck Hannele, 2008. Johtamisopit Suomessa. Esa Print Oy. Tampere.
- Simoila Riitta, Kangas Riitta & Ranta Jouko. 1999. Hoitotyötä johtamaan. Tammerpaino Oy. Tampere
- Spiik Karl-Magnus. 1999. Tiimityöstä voimaa. WSOY. Helsinki.
- Spiik Karl-Magnus. 2004. Tulokseen tiimityöllä. WSOY. Vantaa.
- Stenvall Jari & Virtanen Petri. 2012. Sosiaali- ja terveyspalveluiden uudistaminen. Kehittämisen mallit, toimintatavat ja periaatteet. Tietosanoma Oy. Tallinna.
- Stenvall Jari & Virtanen Petri, 2010. Julkinen johtaminen. Tietosanoma Oy. Tallinna.
- Suddick KM & De Souza LH. 2007. Therapists` experiences and perceptions of teamwork in neurological rehabilitation: Critical happenings in effective and ineffective teamwork. *Journal of Inter-professional Care* 21(6), 669 -686.
- Suddick KM & De Souza LH. 2006. Therapists` experiences and perceptions of teamwork in neurological rehabilitation: reasoning behind the team approach, structure and composition of the team and teamworking process. *Physiotherapy research International* 11(2), 72 -83.
- Sullivan E.J. & Decker P.J. 1997. Effective Leadership and Management in Nursing. Addison-Wesley.
- Södergård Hans. 1998. Sosiaali- ja terveysala käännekohdassa. Yksityisen ja kolmannen sektorin perusanalyysi ja kehittämisen suuntaviivat. Julkaisija Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra. Taloustieto Oy. Yliopistopaino. Helsinki.
- Tarhala Aino. 2006, Johtajuuden rakentuminen sairaalassa. Pro gradu-tutkielma. Tampereen yliopisto.
- Telaranta Seija. 1999. Esiimiestyö terveydenhuollossa. Kirjayhtymä. Tammer-paino Oy. Tampere.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5. uudistettu painos. Jyväskylä. Gummeruksen Kirjapaino Oy.
- Virtanen Petri & Stenvall Jari, 2010. Julkinen johtaminen. Tietosanoma Oy. Tallinna.
- Veijola Arja. 2004. Matkalla moniammatilliseen perhetyöhön – Lasten kuntoutuksen kehittäminen toimintatutkimuksen avulla. Väitöskirja. Oulun yliopisto.
- Vuori Jari. 2005. Terveys ja johtaminen. Terveyshallintotiede terveydenhuollon työyhteisöissä. Werner Söderström Osakeyhtiö. Helsinki.
- Väisänen Leena, Niemelä Mika, Suua Pirkko. 2009. Sanat työssä. Vuorovaikutus ammattitaitona. Kirjapaja. Helsinki.
- Väisänen Timo. 2007. Moniammatillinen tiimityö ja johtaminen. Pro-gradu tutkielma. Tampereen yliopisto.
- Yoder-Wise Patricia S. 1999. Leading and Managing in Nursing. Mosby. Missouri.
- Övreveit John. 1995. Moniammatillisen yhteistyön opas. Helsinki. Sairaanhoidajien koulutussäätiö.

LIITE 1 HAASTATTELURUNKO

Haastattelukysymyksiä

Moniammatillinen työryhmä

Moniammatillisen työryhmän käsite on varsin monimerkityksellinen ja epämääräinen, tässä pro gradu-tutkielmassa korostan vakiintunutta moniammatillista työskentelyä ja yhteistyötä poikkihallinnollisena eli työryhmäläiset ovat eri ammattiryhmistä ja eri hallinnon alalta olevia. Tarkasteltava moniammatillinen työryhmä voidaan sijoittaa monitieteiseen malliin, jossa eri alojen asiantuntijat toimivat omilla alueillaan itsenäisesti, mutta toimivat säännöllisesti ja tiiviisti yhteistyössä muiden ammattiryhmien kanssa. Moniammatillisen työryhmän työskentelyssä yhdistyy eri ammattiryhmien tietotaito laaja-alaiseksi ja kokonaisvaltaiseksi tiedoksi yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. (Isoherranen Kaarina 2005, Moniammatillinen yhteistyö. WSOY. Helsinki.)

Millaista moniammatillista työryhmää johdat?

Miten määrittelisit moniammatillisen työryhmän käsitteen?

Millainen merkitys mielestäsi on moniammatillisella työryhmällä?

Mitä haasteita/ongelmia/hankaluuksia moniammatillinen työryhmä luo johtamiselle?

Moniääninen johtaminen

Moniäänisyys on erilaisten äänien ja näkökulmien yhtäaikaista läsnäoloa organisaatiossa tai johtamisessa. Moniäänisyyden toteutuminen johtamisessa vaatii vastavuoroista vuorovaikutusta organisaation sisällä sekä organisaation ulkopuolella olevien toimijoiden välillä. Moniääninen johtajuus perustuu organisaation sisältämiin moniin ääniin ja näkökulmiin, joita kuulemalla ja ymmärtämällä johtaja luo organisaatiolle yhteisiä näkemyksiä. Organisaation johtaja on yksi ääni ja tekijä muiden joukossa, ja työntekijällä oma vastuu osallistumisestaan.

Organisaatiossa kaikilla tekijöillä on oma näkemys organisaatiosta ja sen toiminnasta, nämä erilaiset näkemykset yhdistyvät, kilpailevat ja voivat olla myös ristiriidassa. Erilaisten näkemysten esille saaminen sekä esiin tuominen ja vuorovaikutteisten keskusteluiden aikaansaaminen ovat haasteellisia johtajalle. Moniäänisessä johtamisessa olennaista on mahdollistaa kaikkien äänien ja näkökulmien kuuluvuus, eikä poissulkea ketään. Moniäänisyyden ja vuorovaikutuksen lisääminen edellyttää kannustavan ja luottavaisen ilmapiirin luomista työyhteisöön. Ajatus ja tieto voi syntyä vastavuoroisessa keskustelussa, ja hiljainen tieto voi muuttua ääneksi ja välittyä muille keskustelun aikana. Kyseenalaistavien tai täysin vastakkaisten näkemyksien esittäminen vaatii rohkeutta ja turvallisen ilmapiirin niiden esittämiseen. Hankalien puheenaiheiden tai ristiriitoja luovien tilanteiden esiintuonti on tärkeää organisaation moniäänisyydessä ja niiden esiin tuleminen on tärkeää moniäänisessä johtamisessa. Ne auttavat yhteisen ymmärryksen löytymisessä sekä mahdollistaa tiedon jakamisen ja uuden tiedon kehittymisen. (Rannisto Pasi-Heikki, Stenvall Jari, Nyholm Inga, 2011, Enemmän kuin osiensa summa-sopimusohjaus ja moniääninen johtaminen Tampereella. Tampereen kaupungin Tietotuotannon ja laadunarvioinnin julkaisusarja A 13/2011.)

Mikä on mielestäsi moniäänisen johtamisen merkitys moniammatillisessa työryhmässä?

***miten se ilmenee työssäsi?**

***toteutuuko moniääninen johtaminen moniammatillisessa työryhmässä ja entä sen verkostoissa, myös yli sektorirajojen?**

Mitä haasteita tai ongelmakohtia mielestäsi moniääninen johtaminen luo moniammatillisen työryhmän johtamisessa?

Miten moniääninen johtaminen ideaalikuvana mielestäsi toimisi moniammatillisen työryhmän johtamisessa?

Tarvitseeko moniammatillinen työryhmä moniäänistä johtamista?